
مدیریت
منابع
انسانی
مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

# مدیریت منابع انسانی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

# فهرست

## مدیریت منابع انسانی

### مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی/ www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - منابع انسانی

### رویکرد تی.ئی.ای.ام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی

...TEAMارزیابی عملکرد اثربخشدکتر سید احمد بزاز جزایری

چکیـده:ارزیابی اثربخش عملکرد منابع انسانی موضوعی است که فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. اغلب آنان به دنبال رویکرد یا راهکار عملی هستند تا از طریق آن بتوانند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده و زمینه های رشد و تعالی را فراهم ساخته و بر مزیتهای رقابتی خود بیفزاینـد. اثربخشـی ارزیابی عملکرد به عواملی از قبیل دانش و شـناخت مدیران نسبت به روشـها و الگوهـای ارزیابی عملکرد، حمایت همه جانبه آنان از برنامه های ارزیابی عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در برنامه های ارزیابی، بررسـی عینی و منصـفانه عملکرد کارکنـان، تـدوین برنامه عملی برای ایجاد زمینه های بهبود عملکرد و زدودن عوامل استرس زا در ارزیـابی بسـتگی دارد. یکی از رویکردهـایی که می توانـد به اجرای اثربخش برنـامه هـای ارزیابی به مـدیران کمک کنـد، رویکرد T.E.A.M اسـت. این رویکرد دارای چهـار مرحله فنی، بسط، ارزیـابی و نگهـداری است. در این مقـاله سعی بر آن است به تـبیین هریک از آنها و نکات کلیدی و موثر در برنامه ارزیابی پرداخته شود.مقدمهفشارهای محیطی - اجتماعی برای پاسخگویی سازمانها نسبت به عملکردشان، بیشتر از گذشـته شـده لزوم اجرای مدیریت عملکرد مسئله رایج سازمانها شده است . بدین سبب از رویکرد های متعـددی برای ارزیابی عملکرد فرد، گروه و سازمان اسـتفاده می کننـد . مـدیران سازمانها عموماً در مورد عملکرد و رفتار های شغلی کارکنـان اظهـار نظر می کننـد . به همین دلیل ارزیابی عملکرد کارکنان بخشـی از شـغل مـدیریت است . وجود نظام ارزیابی عملکرد متناسب با ساختار، فرهنگ و جو سازمانی به منظور توسعه و بهبود عملکرد کارکنان، یک ضـرورت است، و اثربخشـی آن نیز مسـتلزم بهکـارگیری قواعـدی است کـه در این مقـاله، در قـالب رویکردT.E.A.M تشریح شـده است .شغل مـدیریت همراه با مجموعه ای از ارزشـیابیهاست . یـک مـدیر، یـک روز کاری را با مطالعه و بررسـی نامه ها، گزارشـها، انجام مـذاکرات و ملاقات با همکـاران یـا ارباب رجوع و ... سپری می کنـد و براساس معیارهایی، درباره هریک از آنها تصـمیماتی را می گیرد. پیچیـده ترین و دشوارترین کار مـدیر، ارزیابی کارکنان است که نمی توانـد به عنوان یک رویداد یا فرصت اتفاقی به حساب آید . ارزیابی عملکرد بخشـی از شـغل مـدیر است چرا که از طریق آن در مورد واگـذاری کارهـا، ارتقـا و ترفیع، جابه جایی یا انتقال، آموزش کارکنان به قضـاوت می پردازد .چنـانچه در امر قضـاوت و ارزیـابی کارکنـان، اصول و روشـهای منطقی رعـایت نگردد، بیم آن می رود که اثر احساسـات زودگـذر و همچنین اغراض شخصـی نتایـج ارزیـابی را مخـدوش سازد. انجام عملیات ارزیابی می بایـد خارج از حب و بغض و تبعیض انجـام شود. بـدیهی است چنـانچه این امر در ارزشـیابی کارکنـان ملحوظ نگردد نتیجه جز ایجاد و حس محرومیت و ناکـامی در کارکنـان و تقلیـل بـازده کار و کاهش کارآیی چیز دیگری را به دنبال نخواهـد داشت .ارزیابی عملکرد اثربخشـقصد و منظور هر برنـامه ارزیـابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هـدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شـغل و از طریق توسعه مهارتها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد . به عنوان یک مدیر چنانچه کار را از طریق افراد انجام دهیـد ( تعریف مـدیریت )، سپس به کارکنان با بهره وری بالا حقوق و مزایای متناسب بپردازید، در آن صورت می توان گفت که شـما احساس خوبی را دربـاره کـاری که آنهـا انجـام داده انـد، ایجاد کرده ایـد . آنچه برای یک کارمنـد مورد انتظـار است، این است که بدانـد چه کـاری را و چگونه آن را انجام دهـد. در مورد درسـتی یـا نـادرستی انجـام کـار آگاهی کسب کنـد و در ازای انجام درست کارها پاداش بگیرد . بهسازی کارکنان می تواند با یک ارزیابی عملکرد اثربخش اتفاق افتـد به خاطر اینکه :-به مـدیر کمک می کند تا به کارکنانش بگوید که چگونه کارشان را خوب انجام دهند؛- به مدیر و کارکنان کمک می کند تا وظایف، نتایج و اسـتانداردهای شـغلی را به روشـنی تشـخیص دهند؛- به مدیر و کارکنان کمک می کند تا موانع بهره وری شغلی را شناسایی و آنها را حذف کنند؛- مدیر درک بهتری از تواناییهای کارکنانش به دست می آورد؛- مدیر اطلاعات بیشتری دربـاره مهـارت، تحصـیلات و تجـارب کارکنـان به دست می آورد؛- ارتباطـات و روابـط بین مـدیر و کارکنان را بهبود می بخشـد.ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشـیابی دوره ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلا فصل وی . هر چه کارکنان در فرایند ارزیابی خود مشارکت داشته باشند، روایی و اعتبار و سلامت نظام ارزیابی بیشتر می شود . برخی از سازمانها برای ارزیابی کارکنـان خود از یـک یا ترکیبی از روشـهای متـداول ماننـد مقیاس ترسیمی رتبه ای، چک لیست، درجه بنـدی، مـدیریت بر مبنای هـدف و ... اسـتفاده می کننـد . به طـور معمـول از فرم هـای ساختمنـد برای سـنجش و انـدازه‌گیری رفتارهـای شـغلی افراد و ثبت و نگهـداری نتایـج آن اسـتفاده می کننـد . درستی ارزیـابی عملکرد مسـتلزم این است که برای تکمیل فرم های ارزیابی با کارکنان به بحث و بررسـی بپردازیم . کـاربرد فرم ارزیابی عملکرد بخشـی از یک سیسـتم جامع (چرخه مسـتمر عملکرد ) است ولی صـرفاً یک شروع یـا یـک پایـان نیست . توسـعه برنامه ارزیابی عملکرد از طریق چهار مرحله متمایز زیر انجام می پـذیرد. این چهار مرحله تحت عنوان رویکرد T.E.A.M به کار رفته است (اقتباس از راهنمای ارزیابی عملکرد، اداره منابع انسانی ایالات متحده آمریکا , ۲۰۰۲):- مرحلـه فنی ( T = Technical Phase )؛- مرحلـه بسـط و توسـعه (E= Extended Phase )؛- مرحله ارزیـابی (A = Appraisal Phase)؛- مرحله نگهداری (M = Maintenance Phase ).قبل از تشریح این چهار مرحله توجه به این نکته حـائز اهمیت است. فرم هـای ارزیـابی در برنـامه ارزیـابی عملکرد نبایـد اطلاعـات مربـوط به حقوق فرد را در برداشته باشـد . بحث پیرامون حقوق فرد به زمـان و جـای دیگر مربوط می شود . ترکیب موضوع حقوق فرد با ارزیابی عملکرد آثار منفی به دنبال خواهد داشت. هـدف از ارزیـابی، بهسـازی، بهبـود عملکرد و دستیـابی به تعـالی است . این مهم نیز از طریـق رهبری، آموزش، مشـاوره و مربیگری بـه دسـت می آیـد .۱) مرحلـه فنی: مرحله فنی مسـتلزم کـارکردن بـا کارکنـان به منظـور تـدوین یـک شـرح پست روشن،

استانداردهای عملکرد شغلی و هدفهای کاری مناسب با ثبت عملکرد کارکنان است .شرح پست متشکل از آن دسته از وظایف و مسئولیتهای خاص برای شغل خاص در یک واحد سازمانی است. اثربخش بودن شرح پست مستلزم در برداشتن وظایف و مسئولیتهای سرپرستی و نشان دادن میزان زمان مصروفه برای انجام هریک از آنهاست . جنبه سرپرستی شغل بایستی به طور کاملاً روشن تعریف شود. مدیر و کارکنان باید با همدیگر برای حفظ شرح پست فعلی خود کار و واقع بینانه آن را درک کنند. شرح پست فعلی آنان بایستی قابل فهم و واقع بینانه باشد.گام بعدی تدوین استانداردهای عملکرد شغلی است. استاندارد عملکرد بیانگر شرایطی است که باعث اجرای رضایتبخش شغل می شود. استانداردهای عملکرد شغلی برای مسئولیتهای یک شغل خاص در شرح شغل تعریف می‌شوند . این استانداردها در قالب واژه های دقیق و مختصر که به خوبی کمیت، کیفیت، شیوه عمل و زمان انجام کار را نشان می دهد تعریف می شوند . به هنگام توصیف نتایج مورد انتظار، از استانداردهای عملکرد استفاده می کنیم.در گام بعد، تعیین و بیان هدفهاست .هر وظیفه ای یک نتیجه بی همتایی دارد . هر وظیفه ای متفاوت از وظایف دیگر است. هدف گذاری در برگیرنده توسعه وظایف و ارتباط آنها با کارکنان است. مدیر و کارکنان باید نسبت به آنچه که باید انجام دهند درک بهتری داشته باشند، فرصت بیشتری برای انجام دادن کارها داشته باشند و ارزیابی بهتری از چگونگی آنچه که آنان انجام داده اند به عمل آورند . کارکنان باید از نحوه سنجش آگاه باشند و بدانند با چه سطحی از کمیت و کیفیت، زمان و هزینه کار خود را انجام داده اند . این شاخصها عملکرد رضایت بخش شغل را نشان می دهد. هدفهای مؤثر دارای خصوصیات زیر است :– خاص و قابل اندازه گیری؛– واقع بینانه و قابل دستیابی؛–متناسب با اهداف و سیاستهای سازمان؛–انعطاف پذیر و پاسخگو در برابر تغییر؛–پیوند داشتن با توسعه؛– در قالب واژه های دقیق و مختصر نوشته شده باشد؛– مورد بررسی قراردادن پیشرفت کار در زمانهای خاص قبل از اینکه کار به اتمام رسد .هدفها و استانداردهای شغلی باید برای کارکنان روشن باشد و آنان بتواند قبل از اینکه بررسی ارزیابی عملکرد رسماً انجام گیرد به هدفها دست یابند .۲) مرحله بسط و گسترش: این مرحله طولانی ترین و حساس ترین مرحله فرایند ارزیابی عملکرد است. موفقیت و اثربخشی برنامه ارزیابی عملکرد به اجرای موفق این مرحله بستگی دارد . مرحله ای است که سرپرستان واقعاً کار سرپرستی را انجام می دهند . آنها مشاهده و نظارت می کنند و باز خورد فراهم می کنند و به عملکرد کارکنان جهت می‌دهند. اشتباهی که اکثر سرپرستان مرتکب می شوند این است که آنها صبر می کنند تا پایان دوره ارزیابی فرا رسد سپس ارزشیابی عملکرد کارکنان را انجام دهند . در این حالت آنها تلاش می کنند تا رویدادها را به خاطر آورند یا بازسازی کنند. تحقیقات نشان می دهد که اکثر افراد قادر نیستند حتی بخش کوچکی از رویدادها را حتی بعد از چند ساعت، به خاطر آورند. به هر حال ارزیابی رسمی به مدیرانی نیاز دارد که کار یک کارمند را تا پایان دوره ارزیابی (شش ماهه یا سالیانه) خلاصه کند. نکات مهم را یادداشت کند و آنها را نگه دارد . اشتباه دیگری که مدیران در ارزیابی مرتکب می شوند این است که روی نکات منفی عملکرد تمرکز می کنند . یک سرپرست اثربخش به مشاهده رفتارهای مثبت و تقویت مستمر آن رفتار ها می پردازد .۳) مرحله ارزیابی: چنانچه دوره ارزیابی یکساله است ، مدیر بایستی در مورد عملکرد کاری با کارکنانش رسماً سالی یک بار به بحث و گفتگو بنشیند . ارزیابی سالیانه باید در برگیرنده خلاصه ارزیابیهای انجام شده در طول سال باشد که به صورت غیررسمی انجام شده است. تکرار و مداومت این گفتمان با افراد متفاوت است و بستگی به سطح مهارتهای آنان انواع کارهای انجام شده و محیط کاری دارد . بحث و گفتگو باید در فضایی انجام شود که در آن افراد با آسودگی خاطر به تبادل نظرات و ابراز احساسات در مورد شغل و عملکرد خود بپردازند .بررسی ارزیابی رسمی بایستی با در نظر گرفتن تمهیدات زیر انجام گیرد :–قبل از اینکه ارزیابی رسمی انجام گیرد، حداقل دو هفته قبل کارکنان در جریان امر قرار گیرند؛– تعیین هدفهایی که مورد انتظار است . این هدفها باید دربرگیرنده سیاست کلی سازمان مبنی بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان باشد .–بررسی سابقه شخصی فرد (تحصیلات، آموزش، و تجربه )–بررسی شرح شغل کارکنان– بررسی یادداشتهایی که درجه عملکرد را نشان می دهد. به نحوی که به بهترین وجه تعصب ، تمایل و طرفداری یک جانبه و شخصی را به حداقل رساند .–بررسی یادداشتها یا گزارشهایی که ممکن است در مورد کارراهه شغلی(career planning) کارمند بصیرت و آگاهی دهد .–مورد توجه قراردادن چگونگی تامین نیازهای پست سازمانی به نحوی که در شرح پست نوشته شده است .–اجتناب از «اثر هاله ای». آیا یک ویژگی مطلوب یا نامطلوب فرد روی قضاوت شما اثر می گذارد .–درجه بندی کیفیات و نقاط ضعف کارکنان .–از خودتان بپرسید، «آیا تواناییها و آموخته های کارمند را به بهترین وجه به کار گرفته ام؟» «آیا کارمند آمادگی برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر و مختلف را دارد ؟» «آیا کارمند ارتقا و پیشرفت را مورد توجه قرار می دهد؟»–توجه کردن به شرایط غیر معمول، مانند کارکنانی که کارها را به طور خیلی ضعیفی انجام می دهند و شرایط غیرقابل اجتناب دیگری ایجاد می کنند .–انجام تجزیه و تحلیل از آنچه که شما در آن سهیم هستید . توانایی کارکنان را افزایش دهید تا کار خود را بهتر انجام دهند.–گام بعدی تکمیل دقیق فرم ارزیابی قبل از اینکه بررسی عملکرد شروع شود. نکته خیلی مهم این است که مدیر(ارزیابی کننده) فضا و محیط مناسبی را برای ارزیابی ایجاد کند. پیشنهادهای زیر به انجام بهتر این گام کمک می‌کند:* بررسی ارزیابی به صورت خصوصی و در محیطی آرام و آسوده با کارمند؛* به حداقل رساندن تعلیق در خلال بررسی ارزیابی؛* حذف فشار برای خاتمه سریع ارزیابی؛* کوشش برای ایجاد یک جو دوستانه و آرام.۴) مرحله نگهداری: این مرحله به منظور حصول اطمینان نسبت به اجرای برنامه ارزیابی انجام می شود، و از حساس‌ترین قسمت فرایند ارزیابی عملکرد است . وجود جو ارتباطات باز و موثر به اجرای اثربخش این مرحله کمک می کند. مدیران و سرپرستان مسئولیت نظارت بر میزان پیشرفت برنامه ارزیابی و فراهم ساختن باز خورد به کارکنان را به عهده دارند . نتیجه ارزیابی ممکن است بالاتر یا پایین تر از سطح انتظار باشد . در چنین مواردی سرپرست یا مدیر بایستی نظارت داشته باشد بر اینکه کارکنان چگونه به اهداف عملکرد تعیین شده در دوره ارزیابی دست یافته اند . و اینکه چگونه می توان برنامه بهبود عملکرد را برای رفتار غیر اثربخش که در مرحله قبل (ارزیابی ) تشخیص داده شده به اجرا در آورد. نتیجه ارزیابی به کارکنان در پی نشستی مشترک بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده می تواند انجام شود و در مورد میزان تحقق هدفها و انتظارت تعیین شده در ابتدای دوره ارزیابی و قوتها و ضعفهای عملکردی به بحث و بررسی بپردازند. به منظور هدایت و رهبری موثر جلسات بررسی عملکرد رعایت نکات مهم زیر لازم به نظر می‌رسد:۱ – مسائل به عنوان مشکلات نه به عنوان انتقادات مورد بحث قرار گیرند. به عبارت دیگر، مدیر باید سازنده باشد تا مخرب . بررسی دو جانبه مسائل و راه حلهایشان موجب بهبود عملکرد می شود. انتقاد اثر منفی روی دستیابی به اهداف می گذارد. زیاد روی رویدادهای مجزا وقت صرف نکنید و از آنها دوری جویید .۲ – بررسی ارزیابی عملکرد نباید به عنوان وسیله حمله به شخصیت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد . این برخورد موجب ایجاد حالت تدافعی در فرد شده و نارضایتی او را نسبت به فرایند ارزیابی افزایش می دهد .۳ – کارکنان باید به گفتگو و صحبت کردن تشویق شوند . مدیر نباید در بحث، متکلم وحده باشد (نباید منحصرا خودش تنها

صحبت کند ) . به کارکنان اجازه مشارکت بیشتر داده شود تا نسبت به بحث ارزیابی بیشتر احساس رضایت کنند .۴ - هدفهای ویژه ای را برای بهبود عملکرد تعیین کنید .۵ - فقط در مورد چیزهایی که می توانـد تغییر یابـد بحث کنید . باز خورد زمانی موثر است که موجب تغییر رفتار فرد شود .۶ - مـدیر بایـد از به کار بردن اختیار مقام خودداری کنـد . جلسه بایـد در فضایی تشکیل شود که طرفین احساس آرامش بکننـد و نشان دهنـد که بحث در مورد پیـدا کردن راه حل مسائل است . نه اینکه مدیر فقط در مقام قضاوت نشسته باشد . هـدف طرفین بـایستی اصـلاح و بهبود عملکرد باشـد نه انتقـاد کردن .نمونه پرسشـهایی که در جلسه بحث و بررسـی عملکرد می توان از آنهـا اسـتفاده کرد به شـرح زیر است :* چه کـاری می توانم برای بهتر شـدن شـغلتان انجـام دهم؟* چگونه می تـوانم نسبت به عملکردتـان بـاز خورد بهـتر بگیرم؟* چگونه می توانیـد در انجـام کارهـای بخش یـا قسـمت خودتـان بیشـتر درگیر شوید؟* احساس تان نسبت به تعداد مسئولیتهایی که به شما تفویض کرده ام چگونه است؟* به چه آموزشهایی نیاز دارید؟* علایق کارراهه آینده شما چیست ؟* آیا تغییر یا جابه جایی شغلی را برای خودتان تصور می کنید؟در مرحله تایید و نگهداری نیز می توان در مورد اهداف و خواسته های مورد انتظار طرفین و اقدامات بهبود بخش در دوره ارزیابی بعدی به توافق رسید .عواملی که ارزش و اثربخشی ارزیابی عملکرد را افزایش می دهد به شرح زیر است :۱ -دانش و شناخت مدیر نسبت به شغل کارکنان . مدیر از طریق فراینـد ارزیابی در مورد مهارتها و شایستگی‌های شـغلی کارمند اظهار نظر می کند از این رو بایستی شـغل و توانمندیهای مورد نیاز شغل را بشناسد . هر چه این دانش و شـناخت بیشتر باشد . بررسـی عملکرد فرد عینی تر و دقیق تر انجام می پذیرد .-۲ حمایت همه جانبه مدیر از برنامه ارزیابی و بررسـی عملکرد کارکنان . ارزیابی بخشـی از شـغل مدیر است و وجود سیستم های پویای ارزیابی به مدیر کمک می کند تا اطلاعات موثق و دقیقتری در مورد عملکرد افراد به دست آورد و بر آن اساس تصـمیم گیری و قضاوت کند . از این رو برای پیاده سازی آن حمایت مـدیران را می طلبـد .-۳ درگیر سـاختن کارکنان در بحث و بررسـی عملکرد . مشارکت و دخالت دادن کارکنان در فرایند ارزیابی عملکرد سبب آگاهی و شـناخت بیشتر آنان نسبت به قوتها و ضعفهای عملکردی خود می شود .-۴ تـدوین برنامه های اقـدام (action plan) برای به کـار بسـتن نتایـج حاصـله از ارزیابی. همان طور که پیشتر اشاره شـد، هدف از ارزیابی بهسازی و بهبود عملکرد کارکنان است و توسعه آنان تصادفی اتفاق نمی افتد . از این رو داشتن برنامه اقدام برای تقویت قوتها و ایجاد زمینه های بهبود برای کارکنان ضـروری است . صـرف انجام ارزیابی کافی نیست، کاربست نتایـج آن نیز لازم است .-۵ زدودن عوامـل استرس زا در ارزیـابی کارکنان . متاسـفانه عواملی از قبیل ذیل موجب استرس و ناخوشاینـد شـدن ارزیابی عملکرد شـده است :- زمانی که مـدیران هیچگونه آموزشـی برای برخورد با ارزیابی عملکرد ندیده باشـند .- زمانی که بستر لازم و کافی برای ارزیابی کارکنان فراهم نشـده باشـد .- زمانی که به کارکنان باز خورد هدفمنـد داده نشود .- و یا زمانی که از روشـهای سنتی و ایستا استفاده کنند .ارائه آموزشهای لازم به مدیران و ایجاد آمادگی در بین کارکنان، دادن باز خورد مناسب به کارکنان و استفاده از روشـهای مناسب که بهبود و توسعه انسان را در بردارد و به ارزش، شخصیت و کرامت انسانی توجه دارد . می توانـد به افزایش اثربخشـی برنامه ارزیابی کمک کند .توصیه های کاربردی برای مدیران منابع انسانی به منظور ارزیابی اثربخش کارکنان :۱ - هـدف از برنامه ارزیابی عملکرد را به روشـنی تعریف کنیـد – یعنی، شـما چه چیزی را می خواهیـد به دست آورید؟۲ - اطمینان حاصـل کنیـد که برنـامه ارزیـابی، اهـداف و فرهنگ سازمانی را در نظر گرفته است ؟۳ - اطمینان حاصل کنیـد که مـدیران ارشد و کارکنان درک کاملی نسبت به برنامه دارنـد و از آن حمایت می کننـد .۴ - کارکنان و مدیران در توسعه برنامه ارزیابی مشارکت داشته باشند .۵ - اطمینان دهید که معیارها و روشهای ارزشیابی روشن هستند و با شغل و هدفهای مورد نظر مرتبط هستند .۶ - برای آشـنایی مـدیران و کارکنـان بـا اهـداف برنـامه ارزیـابی، مسـئولیتها و مهارتهـای مـورد نیـاز جلسـات آموزشـی برگزار کنیـد .۷ - دسـتورالعمل رسمی تهیه کنید و کارکنان را نسبت به روشهای ارزیابی عملکرد به چالش کشانید تا آنچه نادرست یا نامطلوب است را مورد توجه قرار دهنـد .۸ - بر میزان تحقق اهـداف برنامه کنترل و نظارت مستمر داشته باشید .۹ - در صورت لزوم در ساختار سازمانی، متولی و مسئول برنامه ارزیابی کارکنان را مشخص کنید .نتیجه گیریباتوجه به مراحل ارزیابی عملکرد و نکات کلیدی هر مرحله، مـدیران می تواننـد به بررسـی وایجـاد زمینه های بهبود عملکرد منابع انسانی بپردازنـد. رویکرد T.E.A.M به عنوان راهکـار عملی برای اجرای صـحیح واثربخش برنامه های ارزیابی عملکرد تبیین گردید. استفاده از این رویکرد مستلزم داشتن نگرش مثبت و آگاهی کامل نسبت به اهداف و سیاستهای ارزیابی، برخورداری از دانش و شناخت نسبت به فرایند ارزیابی، شناخت دقیق وضعیت فرهنگی و جو سازمـانی، ایجـاد محیـط عـاری از فشار و استرس در هنگام ارزیابی، آگاهی از وضـعیت سایر نظامهای سازمان (مانند حقوق و دسـتمزد، ترفیعات، انتصابات، و...) و اعمال حمایتهای مستمر مدیریتی است. همچنین پیاده سازی صحیح و آگاهانه مراحل چهارگانه این رویکرد می توانـد خطاهای رایـج در ارزیابی عملکرد را به حداقل رساند یا کنترل کند.منابع و ماخذ۱ - بزاز جزایری سیـد احمد: ارزیابی عملکرد در سازمانها، تدبیر، شـماره ۹۸ ، آذر ۱۳۷۸.۲ - بزاز جزایری سید احمـد: مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی عملکرد کارکنان، اولین کنفرانس بین المللی مـدیریت ۸۲ ، تهران دی ماه ۱۳۸۲.۳ - گروه گزارش ماهنامه تـدبیر: مدیریت بر مبنـای عملکرد فاصـله از تئوری تا اجرا، شـماره ۱۴۲ ، اسـفند ۱۳۸۲.۴ - درویش مهـدی و مهین فتـوره چی، «اصـلاحات درجهت بهبـود عملکرد» سازمـان امـور اداری و اسـتخدامی کشور، ۱۳۷۳.۵ - دعـایی حبیب اله. مـدیریت منـابع انسـانی ، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد،۱۳۷۴.۶ - فتوره چی مهین و همکاران. مجموعه مباحثی پیرامون ارزشـیابی کارکنان، ناشـر سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشـــــور، ۱۳۷۹.۷ -Internet,Appraisal,۲۰۰۲.۸-Robbins Stephen. Management, Prentice-Hall,۱۹۹۴.۹-Singer Marc.Human Resource Management, PWS-Kent Co,۱۹۹۰.۱۰-Stone Raymond J. Human Resource Management, John Wiley & Sons Australia, ۱۹۹۸.۱۱- Internet : Performance Appraisal Guideline , Published by Office of Human Resources , February , ۲۰۰۲.*لینک: http://system.parsiblog.com/۸۰۴۸۳۴.htm

## چالش ها و مزایای نیروهای جوان کار

بهزاد بیگلر بیگی

در شرایط کنونی جـامعه مـا نسل های مختلف نیروی کار در محیط های کاری تولیـدی، بازرگانی و خـدماتی در کنار یکـدیگر به فعالیت مشغولند. بدیهی است هر کدام از این نسل ها گرایشها، ادراکات و ارزش های خاص خود را دارند که در پاره ای از موارد نیروهای کاری قـدیمی تر را برای سازگاری با شـرایط جدیـد به چالش می کشد.شاید اولین مانعی که نیروهای قدیمی کار ومسن هنگـام ارتباط شـغلی با نیروهای جوان با آن مواجه می شونـد تصویر ذهنی و ارزیابی است که از خودشان دارنـد. برای نسل های

قدیمی چه به صورت خودآگاه و چه ناخود آگاه پذیرش این مساله که باید از جوانی که مافوق اوست اطاعت کند امری سخت و دشوار است.والدین این نسل به آنان آموخته اند که ارشدیت و احترام همراه افزایش سن ایجاد می گردد بنابراین بدیهی است که پاسخگوئی به سوال یک رئیس و سرپرست جوان برای آنها ناگوار و مخالف با الگوئی است که آنها آموخته اند.برخی از آنها نه تنها از اینکه باید به فردی که همسن فرزند آنان است جواب بدهند خجالت کشیده و ناراحت می شوند بلکه نمی دانند چگونه با سرپرست و یا همکارانی که از آنها خیلی جوانتر هستند ارتباط برقرارکنند، سرپرستان و همکارانی که حضورشان تنها باعث تشدید احساس انزوا در آنها می شود .مانع دیگر ی که از شکاف بین نسل ها نشات می گیرد این است که اکثر نیرو های قدیمی بر این باورند که آنها دانای کل هستند و پاسخ همه سئوالات را می دانند و بیشتر مایلند به افراد پایین تر از سن خود دستور دهند تا از آنها دستور بگیرند. *مزایای کار کردن با نسل جوانعلی رغم همه مشکلات و چالش هائی که نسل قدیمی در نتیجه داشتن یک سرپرست و مسئول جوان با آن روبرو هستند، این مسئله نیز حائز اهمیت است که آنرا بپذیرد و نحوه برخورد باچنین موضوعی را یاد بگیرد.با توجه به اینکه بسیاری از افراد بالای ۵۰ سال بنا به دلایل مختلف اقتصادی، اجتماعی و سایر ملاحظات هنوز اشتغال به کار دارند و این در حالی است که میلیون ها نفر از نسل های جدید نیز وارد بازار کار شده اند لذا احتمال داشتن یک سرپرست و مسئول جوان نیز برای شاغلین مسن افزایش یافته است.بهر حال از آنجائی که انسان فنا پذیر است بنابراین سپردن زمام امور به دست نسل های آینده نیز واقعیت است. نسل های قدیمی بهتر است با مجهز شدن به مهارت های ارتباطی به جای انتقاد و قضاوت منفی در مورد نسل هاس جوانتر از آنان قدر دانی کنند. نگاه کردن به امور از دید جوانان ، باعث گشودگی ذهن نسل های قدیمی می شود ضمن آنکه نسل های جدید نیز بهتر است به تجربه و پختگی قدیمی ها به دیده احترام بنگرند.در اینجا ۱۰ توصیه که به نسل های قدیمی کمک می کند تا ارتباط موثرتری با جوان تر ها در محیط های کاری داشته باشند ارائه می گردد. ۱.بپذیرید که عامل مهم در مدیریت هر رابطه ای ، درک دیدگاه سایر افراد است. اگر مافوق شما خیلی جوان است بهتر است شما نیز رویکردهای متفاوتی در برخورد با امور داشته باشید. برای درک بیشتر او، رفتارش را به دقت زیر نظر داشته باشید و دریابید که چه موضوعاتی بر روش مدیرتی او اثر گذار است و چگونه می توانید این روش را بهبود ببخشید. ۲.حتی الامکان رفتار روسای قبلی خود را با رفتار رئیس جوان فعلی تان مقایسه نکنید، روسا و کارکنان جوان مرزها و محدودیت ها ئی را که شما در گذشته های دور کاری خود شاهد آن بودید به شکل دیگری مراعات می کنند. آنها برای انجام کار هایشان برنامه دارند ولی این برنامه منطبق با جداول کاری سنتی نیست. ۳.هرگز اجازه ندهید که به ناراحتی شما پی ببرند. مهم نیست که چقدر از داشتن یک مافوق جوان ناخشنود هستید ،مهم اینستکه خود دار باشید واز این موضوع نگران نشوید. این نکته را نیز به یاد داشته باشید که بهرحال نسبت به یک پرسنل جوان مقبول تر و کارآمد تر به شمار می آئید. اگر ناخشنودی خود را نشان دهید فقط زمینه را برای اخراج خود فراهم کرده اید. ۴.سعه صدر و فکری گشوده داشته باشید. به این مساله فکر نکنید که چون آنها جوان هستند نمی دانند که چه باید بکنند. همه ما مجموعه ای از مهارت های مختلف هستیم و همه چیز را را همگان دانند. ۵.لازم است که مطالب و اطلاعات جدید را در ارتباط با کاری که انجام می دهید یاد بگیرید و نگاه متفاوتی به مسائل و موضوعات داشته باشید . از شما انتظار می رود در برخی اوقات به سبک نسل جدید به موضوعات بنگرید در غیر اینصورت آنها شما را به چشم یک کهنه اندیش ایرادگیر نگاه می کنند و آنوقت چاره ای ندارید جز اینکه از از ایده ها و طرز تفکر امروزی پسند جوانی که مافوق شماست عصبانی شوید. ۶.از تجاربتان برای فائق آمدن و متعادل کردن احساس ناامنی از داشتن یک مافوق جوان استفاده کنید . شما بر اثر تجربه ،د یدگاهی را بدست آورده اید که او هنوز فاقد آنست و این موضوع می تواند به نفع هر دوی شما باشد. ۷.فکر کنید که به فرزند یا برادر کوچکتان دارید کمک می کنید. آگاه باشید که مافوق جوان شما بیش از شما از این رابطه رنج می برد. به او کمک کنید تا راه خود را در پست کاری جدیدش پیدا کند. او به احتمال زیاد کم کم علاقمند می شود که اختیارات بیشتری که مایل به داشتن آن هستید به شما بدهد و در تصمیم گیری هایش شریک کند. ۸.توجه داشته باشید که برخی از اعمال نادرست آنها ناشی از غرور جوانی ویا ارزیابی بیش از حد آنان از مدرک تحصیلی شان می باشد و به یاد داشته باشید که نهایتا ناگزیر به پیروی از راهبردها و تصمیمات و همکاری با دیگران هستند. اگر می خواهید پلی بین شکاف نسل ها بزنید به انها عملا نشان دهید که مایل به درک شرایط و پیشرفت و بهبود امور هستید. ۹.زمان بیشتری را برای شناخت آنها صرف کنید . اوقاتی را برای شناخت مافوق جوانتان اختصاص دهید تا دریابید که او چگونه فکر می کند. اینکار مطمئنا بیشتر به نفع شما خواهد بود. ۱۰.فردی باشید که مافوق جوانتان نیازی نداشته باشد که بر شما مدیریت کند. روسا معمولا‌ بخش مهمی از وقتشان را صرف مدیریت کردن بر کارکنان جوانی می کنند که نیاز به یادگیری مدیریت زمان و اولویت های کاری دارند. اگر شما فردی باشید که رئیس تان دائما مجبور نباشد در موردتان فکر کند آنگاه او توجه بیشتری به شما خواهد داشت و از تجربه و خردمندی شما قدردانی و سپاسگزاری خواهد کرد.

* منبع: http://www.jobportal.ir/S۱/Default.aspx?ID=۹_۳_۶۰۰_۱_۲۳۱۴ young workforce

The report is based on an detailed survey of ۴۳۱ human resource officials that was conducted in April and May ۲۰۰۶ by the Conference Board, Corporate Voices for Working Families, the Partnership for ۲۱st Century Skills, and the Society for Human Resource Management. Its objective was to examine employers' views on the readiness of new entrants to the U.S. workforce -- recently hired graduates from high schools, two-year colleges or technical schools, and four-year colleges. "The future workforce is here, and it is ill-prepared," concludes the report. The findings reflect employers' growing frustrations over the preparedness of new entrants to the workforce. Employers expect young people to arrive with a core set of basic knowledge and the ability to apply their skills in the workplace, but the reality is not matching the expectation.Business leaders report that while the three "R's" are still fundamental to every employee's ability to do the job, applied skills such as teamwork, critical thinking, and communication are essential for success at work. In fact, at all educational levels, these applied skills trump basic knowledge skills such as reading and mathematics in importance in the view of employers. In order to succeed in the workplace of the ۲۱st century, high school and

college graduates need to master basic academic skills as well as a complement of applied skills. The survey also found though that too many new entrants to the workforce are not adequately prepared in these important skills. Nearly three-quarters of survey participants (۷۰ percent) cite deficiencies among incoming high school graduates in "applied" skills, such as professionalism and work ethic, defined as "demonstrating personal accountability, effective work habits, e.g. punctuality, working productively with others, time and workload management." More than ۴۰ percent of surveyed employers say incoming high school graduates hired are deficiently prepared for the entry-level jobs they fill. The report finds that recent high school graduates lack the basic skills in reading comprehension, writing and math, which many respondents say were needed for successful job performance. "This study should serve as an alert to educators, policy makers and those concerned with U.S. economic competitiveness that we may be facing a skills shortage," said Susan Meisinger, president and CEO of the Society for Human Resource Management. "In a knowledge-based economy a talented workforce with communication and critical thinking skills is necessary for organizations and the U.S. to be successful."The findings show an especially big gap in writing skills. In addition to lackluster writing skills of incoming high school graduates, it continued to be a problem among both two-year and four-year college graduates.Over half (۵۸ percent) of responding employers say critical thinking and problem solving skills are "very important" for incoming high school graduates' successful job performance, yet nearly three-quarters of respondents (۷۰ percent) rated recently hired high school graduates as deficient in critical thinking. Looking toward the future, nearly three-fourths of the survey participants ranked "creativity/innovation" as among the top five applied skills projected to increase in importance for future graduates. In addition, knowledge of foreign languages, cultures, and global markets will become increasingly important for future graduates entering the U.S. workforce. When asked to project the changing importance of several knowledge and skill needs over the next five years, ۶۳ percent of survey participants cited foreign languages as increasing in importance more than any other basic knowledge area or skill. And, in separate questions about emerging content areas, half of the respondents noted the use of "non-English languages as a tool for understanding other nations, markets, and cultures," while ۵۳ percent selected "understanding of global markets and the economic and cultural impacts of globalization." Making appropriate choices concerning health and wellness is the number one emerging topic considered most critical for future graduates entering the workforce. More than three-quarters of survey participants (۷۶ percent) say that "making appropriate choices concerning health and wellness, such as nutrition, exercise, stress reduction, work-life effectiveness" is an emerging content area that will be most critical for future graduates. On a brighter note, workforce readiness of high school graduates was reported as adequate by a majority of survey participants in three areas considered critical for current and future workplace needs: information technology, team work, and diversity. The report attributes this to "focused unified energy and resources" by business leaders, educators and communities.The report includes a one-page Workforce Readiness Report Card, which assesses the readiness of new workforce entrants in skills deemed very important by a majority of the employer respondents to the survey on .which this report is based

### شرحی بر حقوق و دستمزد در قانون کار

آرمین خوشوقتی

برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی ، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار ، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد.البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه ، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتا در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد . یعنی تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه ، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورایعالی کار ، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد ، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی ( ۳۰ روزه ) اعلام شده ، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد.از آنجائیکه برابر قانون ، هر کاگر بایستی در طول یک هفته ، مدت ۴۴ ساعت به کار اشتغال داشته باشد، لذا چنانچه ۴۴ ساعت را بر ۶ روز کاری ( بغیر از روز جمعه ) تقسیم نمائیم نتیجه میگیریم که از هر کارگر انتظار میرود در طول یک روز ۳۳/۷ ( یا بعبارت دیگر هفت ساعت و بیست دقیقه ) به کار اشتغال داشته باشد.لازم به ذکر است که چون در قانون محدودیتی برای چگونگی توزیع این ۴۴ ساعت ذکر نشده است ، لذا کارفرما میتواند ۴۴ ساعت را در طول یک هفته توزیع نماید ( مثلا ۴

ساعت را به روز پنجشنبه و بقیه را در سایر ایام هفته توزیع نماید ) مشروط به اینکه اولاً ساعات اشتغال به کار در هر روز از ۸ ساعت تجاوز ننماید و ثانیا ساعت شروع و خاتمه کار روزانه بین ۶ تا ۲۲ تعیین شده باشد.این توضیح لازم است که با توجه به حقی که قانون برای کارگران مشمول قانون کار درخصوص تعطیلی روز جمعه ( با دریافت مزد ) قائل شده ، کارفرما موظف است در پایان هر هفته کاری ( پس از ۶ روز کار ) مزد یک روز جمعه را به کارگر پرداخت نماید . لذا برای اینکه بدانیم از یک کارگر انتظار میرود در طول یکماه شمسی ( سی روزه ) چه مقدار به کار اشتغال داشته باشد ، میتوانیم عدد ۳۳/۷ را در عدد ۳۰ ضرب نمائیم ، عدد حاصله ۲۲۰ ساعت است.لذا وقتی شواریعالی کار اعلام میدارد که میزان حداقل مزد کارگران در سال X مبلغ A ریال است ، این مبلغ برای اشتغال یک کارگر به مدت ۲۲۰ ساعت در ماه ( که بطور استاندارد ۳۳/۲۹ ساعت یا ۲۹ ساعت و بیست دقیقه آن بابت جمعه هاست ) به کارگر تعلق میگیرد.قطعا در طول مدت کار لازم میشود که کارگری بیشتر از مدت هفت ساعت و بیست دقیقه در روز کار کند. در اینصورت لازم است اولا موافقت کارگر جلب شده و ثانیا میزان ساعات اضافه کاری در هر روز از ۴ ساعت نیز تجاوز ننماید ( مگر در موارد استثناء و با اخذ مجوز اداره کار مربوطه ).برای محاسبه مزد هر ساعت اضافه کاری ، لازم است مزد ثابت را بر عدد ۲۲۰ تقسیم نموده و در عدد ۴/۱ ضرب نمائیم ، چرا که برابر قانون ، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر ، ۴۰٪ بیشتر از مزد ساعات کار عادی است.لازم به ذکر است که برای محاسبه ساعات غیبت یا تاخیر کارگران ، در قانون تکلیفی تعیین نشده است و نمیتوان بیشتر از ساعات غیبت یا کسر کار کارگران را از حقوق ماهیانه ایشان برداشت نمود ، مگر در مورد کارگاههایی که دارای کمیته انضباطی هستند و در این خصوص دارای مقررات خاصی باشند.*http://www.mgtsolution.com/olib/۴۴۴۰۲۷۸۳۵.aspx

### جامعه پذیری کارکنان

socializationمهدی یاراحمدی خراسانی

یکی از کارکردهای عمومی سازمان ها، اجتماعی کردن افراد جامعه است. در هر جامعه‌ای ، صرفنظر از کوچکی یا بزرگی ، سادگی یا پیچیدگی ، نوعی آموزش ، پرورش وآداب ورسوم یافت می‌شود که ساختار و محتوای آن از جامعه‌ای به جامعه‌ای دیگر ، متفاوت است. از نظرگاه عده ای علی الخصوص مارکس، اجتماعی شدن مانعی در راه دگرگونی جامعه است. جامعه پذیری کارکنان فرآیندی است که درآن کارکنان اطلاعات لازم وکافی در مورد سازمانی که به آن وارد شده اندکسب می کنند تعریف : جامعه پذیری به معنای همسازی و همنوایی فرد با ارزشها ، هنجارها و نگرشهای گروهی اجتماعی است یا به مفهوم دیگر ، اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن ، هر فرد ، دانش و مهارتهای اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می‌کند. مجموعه این ارزشها ، هنجارها ، نگرشها ، دانشها ، مهارتها ، فرد را قادر می‌سازد که با گروهها و افراد جامعه ، روابط و کنشهای متقابل داشته باشد. فراگرد اجتماعی شدن ، امری مستمر و به اعتباری مادام العمر است.جامعه پذیری کارکنان : جامعه پذیری کارکنان فرآیندی است که درآن کارکنان اطلاعات لازم وکافی در مورد سازمانی که به آن وارد شده اندکسب می کنندوبا قبول هنجارها والگوهای رفتاری سازمان باآن همنوا وهمسومی شوند.آموزش قواعد و نظم با جامعه پذیری : یکی از مقاصد جامعه پذیری آموزش قواعد و نظامات اساسی ، از آداب و عادات و رفتار روزمره گرفته تا روشهای علمی ، به افراد است. رفتار نامنظم و خلاف قاعده ، معمولاً از انگیزه‌های ناگهانی یا محرک آنی ناشی می‌شود. چنین رفتاری ، نتایج و خشنودیهای آتی را در مقابل لذات و رضایتمندی‌های آنی و گذرا ، نادیده می‌گیرد. برعکس ، رفتار مبتنی بر نظم و انظباط ، به منظور پذیرش اجتماعی یا برای دستیابی به یک هدف آتی ، خشنودیهای آنی و گذرا را به تعویق انداخته ، آنها را تعدیل و تحدید می‌کند.خلاصه انظباطی که طی فراگرد اجتماعی شدن در رفتار ایجاد می شود، ممکن است چنان نافذ و عمیق باشد که حتی اعمال فیزیولوژیکی را تغییر دهد. برخی افراد ، بنا به عادت ، زود از خواب بیدار می‌شوند یا برخی افراد غالبا ، طوری بار می‌آیند که از لحاظ جسمی آمادگی ارتکاب اعمال منع شده اجتماعی را ندارند.آموزش مهارتها توسط جامعه پذیری : هدف دیگر فراگرد جامعه پذیری ، آموختن مهارتها است (Skills). فقط با اکتساب و یادگیری مهارتهاست که افراد می‌توانند ، در جامعه ، منشأ اثر واقع شوند. در جامعه‌های سنتی ، امور زندگی ، از طریق تقلید و تکرار آموخته می‌شد. در جوامع امروز ، یادگیری مهارتهای انتزاعی خواندن و نوشتن و مهارتهای دشوار دیگر ، از راه آموزش و پرورش رسمی ، مهمترین وظیفه اجتماعی کردن است.ایجاد امید و آرزو در افراد : فراگرد جامعه پذیری به همان میزان که عادات ورفتار فرد را مطابق هنجارهای اجتماعی ، تحت نظم و انظباط در می‌آورد، به او امید و آرزو می‌دهد. انظباط به خودی خود ، وقتی برای فرد شاق و بی‌پاداش باشد، تحمل سوز است. به تدریج ، به هر یک از اعضای خود ، خواستها و آرزوهایی ، در خور پایگاههایی که با توجه به جنس ، سن ، وابستگی گروهی یا منشأ خانوادگی اشغال خواهند کرد، القا می‌کند.نیل به آرزوها و یا منع از رسیدن به اهداف : فراگرد جامعه پذیری از طریق برآوردن خواستها ، آرزوها ، امیدها و سوداهای فردی یا ممانعت از دستیابی بدانها برای فرد هویت (Identity) می‌آفریند. در گذشته ، هر فردی هویت خود را بنابه سابقه خانوادگی و طبقه اجتماعی به دست می‌آورد، مثلاً ، بسیاری از فرزندان طبقه اشراف انگلستان ، زمانی آداب معاشرت مربوط به طبقه خود را از خدمه مخصوصی می‌آموختند. ولی دانستن این آداب معاشرت نمی‌توانست خدمه مذکور را چه از نظر خود و چه از نظر دیگران ، در شمار اشراف زادگان و نجبا در آورد.نقش اجتماعی جامعه پذیری : فراگرد جامعه پذیری ، نقشهای اجتماعی (Social Roles) و نگرشها ، انتظارات و گرایشهای مربوط به آن نقشها را به فرد می‌آموزد. نقش‌های اجتماعی ، آمال و آرزوها ، هویتها و قواعد و نظامات رفتاری ، روابط متقابل تنگاتنگی با یکدیگر دارند، مثلاً معلمی یک آرزوی معنوی و شغلی است، قواعد و هنجارهای ویژه‌ای دارد، نوعی هویت شخصی است، بالاخره ، یک نقش اجتماعی است. بنابر سنتهای جامعه ، معلم از احترام و مسئولیت معنوی خاصی برخوردار است.جامعه پذیری سیاسی : "جامعه پذیری سیاسی" Political socialization که بخشی از فرایند کلی "جامعه پذیری" است به شکل گیری ایستارها و هنجارهای سیاسی افراد یک جامعه اشاره دارد. معمولاً این فرایند پیچیده که تحت تاثیر اقتضائات و عوامل محیطی متعددی قرار دارد در دوران کودکی و آغازین زندگی از شدت بیشتر برخوردار است. جامعه پذیری سیاسی که در ادامه منجر به ایجاد "شخصیت سیاسی" Political self هر فرد و در نهایت شکل گیری "فرهنگ سیاسی" یک جامعه می شود به اعتقاد برخی، از جمله کارکردگرایان موجب ثبات و یا تعادل اجتماعی در یک نظام سیاسی است. جامعه پذیری : از نظرگاه عده ای دیگر علی الخصوص مارکس، اجتماعی شدن مانعی در راه دگرگونی جامعه است. اما به هر حال باید پذیرفت که فرایند جامعه پذیری یک اتفاق اجتناب ناپذیر است و افراد یک اجتماع تحت تاثیر عوامل محیطی خصوصا در کودکی، الگوهای رفتاری ابتدایی مشخصی را کسب می کنند.

تکیه بر دوران کودکی به معنای نفی جامعه پذیری در سنین دیگر نیست. در واقـع شخصیت افـراد جامعه در برهه های مختلف در حـال دگرگونی است. امـا پـذیرش ایستارهای رفتـاری و سیاسـی فرد در دوره کودکی بیشتر صورت می گیرد و زمان کودکی و تا اندازه ای نوجوانی مراحل مهمتری نسبت به سایر سنین در فرایند اجتماعی شدن هستند. البته ممکن است فرد در برهه ای از زندگی دچار دگرگونی شخصیت سیاسـی شود و تمام ارزشـها و هنجارهای پذیرفته شده پیشین خود را کنار بزند و الگوی رفتاری سیاسی جدیـدی را پیش بگیرد. جامعه پـذیری از طریق عوامل مهم اجتماعی شـدن، در درجه نخست خانواده – مدرسه و سـپس گروه های همسالان، گروه های کار، گروه های فراغت، گروه های مـذهبی، رسانه ها و ... صورت می گیرد. در واقع بنابر تعریفی که "الموند" و "پـاول" ارائه داده انـد با جامعه پـذیری و شـکل گیری فرهنگ "الگوی نگرش ها و جهت گیری های فردی نسبت به سـیاست در میان اعضای یک نظام سیاسـی" مشخص می گردد و نظام سیاسی در شناخت، احساسات و ارزیابی های مردم درونی می شود. اما اینک این سـئوال جـدی مطرح می شود که پیشـینه جامعه پذیری در ایران و جایگاه فعلی این فرایند در سـیاست گذاری های کشور چیست؟ بـدون شـک پیشـینه اجتماعی شـدن در ایران به سـیاست و حکومت های ابتـدایی این سـرزمین بر می گردد. در واقع هر جا سیاست بوده فراینـد جامعه پذیری نیز به نحوی از انحاء وجود داشـته است. اما از آن رو که اغلب حاکمـــان ایـــرانی رویـه و منش اسـتـبـدادی را سرلـوحـه حکومتشان قرار داده بودند سیاست و حکومت برای کودکان ایرانی بسیار دهشـتناک و همراه با ترس و رعبی وصف ناشدنی بود. مشارکت سیاسی حتی در تخیلات فرزندان این مرز و بوم همتای رویا بود. نام پادشاه مساوی بود با حبس و شـکنجه و نظمیــه و ... بوده است. این ایستارهای ذهنی اگر چه منفی به نظر می رسـند اما حاکی از فراینـد طبیعی اجتماعی شـدن هسـتند. در دوران پس از جنـگ جهـانی دوم، اولیـای امور آلمان به عمـد در صـدد تغییر فرهنگ سیاسـی ملت آلمان برآمدنـد. این جـامعه پـذیری مجـدد بیشتر به خاطر حـذف و طرد روحیات نازیسم در بین مردم آلمان بود. در همین زمینه ویلهلم رایش مطالعه ای دربـاره ریشه هـای خـانوادگی، آنچه که او "روانشناسـی توده فاشـیسم" نامیـده است انجـام داده که در آن اقتـدارگرایی آلمـانی در تربیت کودکان را به گرایش بعـدی آنها به اطاعت کورکورانه و انضـباط شدید در چارچوب جنبش نازی ربط می دهد. به هر حال پس از جنـگ در آلمـان غربی نخست نیروهای متحـدین که خاک این کشور را در اشـغال خود داشـتند، در پی اصـلاح ارزش ها و رفتارهای سیاسـی مردم برآمدند تا از این راه حمایت آنان را از ساختارهای سیاسـی دموکراتیک ایجاد شده در دوران پس از جنگ تقویت کنند. تلاش های حساب شده ای صورت گرفت تا با به کارگیری مدارس، احزاب سیاسی و سازمان های مدنی، ارزش های دموکراتیـک در مردم جـاگیر شود. مشـارکت در انتخابـات رقابتی تشویق شـد ولی حالت الزام آور پیـدا نکرد. در آلمان شـرقی نیز رژیم کمونیستی تحت سـلطه شوروی از همان فنون جامعه پـذیری رایج درجوامع اقتدارگرای مدرن بهره جست تا ارزش هایی چون فرمـانبرداری ایـدئولوژی کمونیسـتی (شامـل پـذیرش دعوت تـک حزبی، اقتصـاد کنترل شـده از مرکز)، برابری و حمـایت از بلوک شوروی در امور بین المللی را در مردم جـاگیر سـازد. رویکرد آنها حول کنترل هماهنگ رسانه های جمعی و نظام مـدارس دور می زد. از حزب و سازمـان هـای وابسـته ای همچون اتحادیه های کارگری نیز برای بسیج شـهروندان در فعالیت های نمادین حمایت از نظام مانند رای دادن در انتخابات غیر رقابتی اسـتفاده شد. در آلمان غربی دگرگونی فرهنگ سیاسی طی چهار دهه قابل توجیه بوده است اما رهبران آلمان شـرقی که با در پیش گرفتن جامعه پذیری مسـتقیم سـعی در تغییر ایسـتارهای سیاسـی مردم داشتند علی رغم بهره گیری از سیسـتم سـرکوب گسترده نتوانسـتند به اهداف خود نائل شوند. هدف از تبیین و بررسـی وقایع دوره جنگ سرد آلمان تمـایز دو شـیوه اجتماعی شـدن سیاسـی مسـتقیم و غیر مسـتقیم بود و حکایت از آن داشت که کارایی جامعه پـذیری غیر مسـتقیم به مراتب بیشتر از جامعه پـذیری مستقیم است. اما گام سوم که این مجال با آن به پایان می رسـد کنترل مقطعی فراینـد جامعه پـذیری است. یکی از مقاطعی که به صورتی کاذب در دگرگونی شخصـیت سیاسـی افراد جامعه ما نقش دارد، مقطع آموزش عالی و ورود به دانشـگاه است. این برهه حساس نمی بایست از نظرگاه کنترل کنندگان فرایند به دور بماند. مسلما می بایست بیش از این دوره با تبیین و تحلیل و تصـدیق ایسـتارها و هنجارهای پـذیرفته شـده ابتدایی مانع از نفوذ ارزش های غیر ولایی شد که توسط برخی اساتید دانشـگاه ترویـج می شونـد و از سـویی می بـایست در این دوره نیز از قـدرت نفوذایسـتارهای غیر بومی کـاست. پی نوشت هـا: ۱- سعـادت ،اسـفندیار ،مـدیریت منابع انسانی ،انتشارات سـمت۲- رضائیـان ،علی،مـدیریت رفتارسازمـانی ،انتشارات دانشـگاه تهران۳- موحـدیان،مجیـد،مبانی سازمان ومدیریت ،جزوه دانشـگاهی،دانشـگاه فردوسـی ۴- طیـب، علیرضـا، چـارچوب نظری برای بررسـی سیاست تطبیقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی

? '( What is the socialization process

( document.write( addy۹۶۰۳۸

)"( document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\( document.write( '<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شـما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!--<

)>'/'( document.write

'<( document.write( 'span

--//<

<script>/

Socialization is the process by which children and adults learn from others. We begin learning from others during the early days of life and most people continue their social learning all through life (unless some mental or physical disability slows or stops the learning process). Sometimes the learning is fun, as when we learn a new sport, art or musical technique from a friend we like. At other times, social learning is painful, as when we learn not to drive too fast by receiving a large fine for speeding. Natural socialization

occurs when infants and youngsters explore, play and discover the social world around them. Planned socialization occurs when other people take actions designed to teach or train others -- from infancy on. Natural socialization is easily seen when looking at the young of almost any mammalian species (and some birds). Planned socialization is mostly a human phenomenon and all through history, people have been making plans for teaching or training others. Both natural and planned socialization can have good and bad features: It is wise to learn the best features of both natural and planned socialization and weave them into our lives. Positive socialization is the type of social learning that is based on pleasurable and exciting experiences. We tend to like the people who fill our social learning processes with positive motivation, loving care, and rewarding opportunities. Negative socialization occurs when others use punishment, harsh criticisms or anger to try to "teach us a lesson" and often we come to dislike both negative socialization and the people who impose it on us. There are all types of mixes of positive and negative socialization and the more positive social learning experiences we have, the happier we tend to be -- especially if we learn useful information that helps us cope well with the challenges of life. A high ratio of negative to positive socialization can make a person unhappy, defeated or pessimistic about life. One of the goals of Soc ۱۴۲ is to show people how to increase the ratio of positive to negative in the socialization they receive from others -- and that they give to others. [Some people will defend negative socialization, since painful training can prepare people to be ready to fight and die in battle, put themselves at great risk in order to save others, endure torture and hardship. This is true but many people receive far more negative socialization than they need, and hopefully fewer and fewer people will need to be trained for battle, torture and hardship.] Soc ۱۴۲ shows that positive socialization, coupled with valuable information about life and the skills needed to live well, can be a powerful tool for promoting human development. We all have an enormous human potential, and we all could develop a large portion of it if we had the encouragement that comes from positive socialization and the wisdom that comes from valuable information about living. Information about both natural and planned socialization can be especially useful. Our prior socialization helps explain a gigantic chunk of who we are at present -- what we think and feel, where we plan to go in life. But we are not limited by the things given to us by our prior social learning experiences we can take all our remaining days and steer our future social learning in directions that we value. The more that we know about the socialization process, the more effective we can be in directing our future learning in the ways that will help us most. Because we were not able to select our parents, we were not able to control much of the first ۱۰ or ۲۰ years of our socialization. However, most people learn to influence their own socialization as they gain experience in life. It takes special skills to steer and direct our own socialization, and many of us pick up some of those skills naturally as we go through life. Having a course on socialization can help us understand which skills are most effective in guiding our socialization toward the goals we most value. It is important to know that we all come into life with a variety of psychology systems that foster self-actualization and favor the development of our human potential. These are the biosocial mechanisms that underlie natural socialization. We can see and study natural socialization by examining the socialization of primates and other mammals. Once we under the natural biosocial processes, we can try to build strategies of self-actualization that are compatible with the natural biosocial mechanisms we are born with to make self-development as easy and rewarding as possible. Soc ۱۴۲ shows how the natural self-actualization systems operate in everyday life so we can create as many good social experiences as possible. The study of behavior principles in everyday life is crucial to this, and that is why John and Janice Baldwin wrote a book with that name. If we understand the ways to create positive socialization experiences, we can take our human potential and develop the happy and creative sides of that potential. If we had too much negative socialization in the past and have learned to be too sad or inhibited, knowledge about positive socialization can help minimize some of the pain and allow us to build toward a more positive and creative future. The goal of Soc ۱۴۲ is to help you learn how to be most effective in directing your own socialization and self-actualization processes toward the goals that you value most. Special attention will be paid to exploration, play, creativity,

wisdom, and positive reinforcement -- five centrally important aspects of positive .socialization

<div class="e>

## تدوین بودجه عملیاتی نیروی انسانی در فضای بنگاه اقتصادی

ن بودجه عملیاتی نیروی انسانی در بنگاه اقتصادیفضای اقتصادی امروزنویسنده: لوبومیر نیستور – ترجمه : رضا نیک سیرت *مقدمهدر فضای اقتصادی امروز ، هر بنگاهی تلاش می نماید که هزینه ها را کاهش دهد و عمده بنگاهها ، این کار را از طریق کاستن از نیروی انسانی انجام می دهند .بسیاری از اقتصاددانان معتقدند که شرکتهای بزرگ قادر به مدیریت در شرایط رکود اقتصادی بوده و می توانند در بلند مدت برنامه ریزی نمایند و در تحقیق و نوآوری سرمایه گذاری کنند . اینک تمامی شرکتهای مذکور مبادرت به اخراج افرادی می نمایند که دارای استعداد بوده و قادر به تولید ارزش در آینده می باشند .اما هر رکودی پایانی دارد و پرسش مهم این است که بعد از آن چه اتفاقی می افتد . آیا شرکت ها شروع به استخدام مجدد پرسنل خود خواهند کرد ؟ آیا امکان پذیر است که تمامی دانش ، مهارت ها و تجربیات از دست داده شده را مجددا تحصیل نمود ؟ بسیاری از پرسنل حسن نیت و اعتماد خود را نسبت به کارفرمایان قدیمی از دست داده اند و به کار سابق خود باز نخواهند گشت . دیگران کسب و کار جدیدی را شروع نموده اند و همان مهارت ها و تجربیات را عرضه می نمایند اما با قیمت بسیار بیشتر . در کوتاه مدت اخراج پرسنل ممکن است یک راه حل باشد ، اما آیا ارزش آن را دارد ؟ آیا چنین بنگاهی قادر به ادامه بقاء خواهد بود ؟تمامی سوالات مذکور ، وقتی که مدیران ارشد دستور می دهند تا کاهش در بودجه صورت گیرد و روسای بخش ها تصمیم می گیرند که چه کسانی را در فهرست تعدیل شوندگان قرار دهند ، باید پاسخ داده شود .بر اساس تجربه من ، غالبا این کار از طریق تهیه لیست پرسنل براساس حقوق شان و آغاز نمودن از فرد با بالاترین حقوق انجام می پذیرد . چنین لیستی باید گزینه دیگری را نیز نشان دهد و آن میزان مهارت های افراد است .زیرا روش قبلی نمی تواند تضمین کند که بخش مربوطه بتواند همچنان فعال بماند یا ظرفیت های مهارتی مورد نیاز برای توسعه یا اجراء وظایف آتی را از دست ندهد . *الزامات اساسیهر بخشی اهداف و وظایف خاصی را برای اجرا دارد . هر مدیری باید اطمینان حاصل نماید که تمامی منابع مورد نیاز ( شامل منابع انسانی ) را جهت انجام وظایف در اختیار دارد . مشخص کردن پرسنل مورد نیاز وقتی یک مدیر تمام تخصص های لازم را فهرست می نماید ، تکنیکی است که عموما مورد استفاده قرار می گیرد .پرسنل / وظیفهکارشناس بازاریابی / عرضه محصولفروشنده / یافتن مشتریمشاور / طراحی راه حل برای مشتریمشاور حقوقی / انعقاد قرارداد و مدیریت مشکلات و مسائل قانونیحسابدار / حسابداری و تهیه صورتحسابروش دیگر ، فهرست نمودن مهارتهای مورد نیازی است که وظایف و اهداف بخش را پوشش دهد و سپس افرادی یافت شود که این مهارت ها را داشته باشند . این روش نیازمند آن است که به الگوی متعارف ۸ ساعت کار در روز توجهی نشود .وظیفه / مهارتعرضه محصول / بازاریابییافتن مشتریان / فروشطراحی راه حل برای مشتری / طراحی و مشاورهانعقاد قرارداد و مدیریت مشکلات و مسائل قانونی / تخصص در قانون تجارت ؛ تنظیم قراردادحسابداری و تهیه صورتحساب / حسابداری و تنظیم صورتحسابهرچند دو جدول مذکور به نظر بسیار شبیه یکدیگرند اما در جدول دوم این امکان وجود دارد که فروش و مشاوره یا تنظیم صورتحساب و فروش بوسیله یک پرسنل انجام شود . به منظور برخی ارزیابی های کیفی از مهارت های مورد نیاز باید چند عامل مد نظر قرار گیرد : *اولویت ها :وظایفی وجود دارد که بیشترین اولویت را دارا بوده و نیازمند مهارت های ویژه می باشند . همچنین وظایفی وجود دارد که به منظور پشتیبانی از اهداف اولویت دار به کار می روند یا وظایفی که بصورت روزمره انجام می شوند .گرچه این وظایف برای اهداف شرکت مهم نیستند اما برای عملیات بخش مربوطه با اهمیت می باشند . تفکیک چنین وظایفی از چند طریق قابل حصول می باشد : ۱.فعالیت های حیاتی ( وظایف اولیه واگذار شده به بخش ) ۲.مهم ( وظایف ثانویه که بخش باید انجام دهد تا به اهداف اقتصادی نائل گردد ) ۳.کمتر مهم ( وظایف مورد نیاز درون بخشی که در راستای انجام وظایف فوق یا حفظ سطح فعالیت بخش ، مورد نیاز می باشد ) *زمان :همه ضرب المثل " وقت طلاست " را به خاطر دارند و حقیقتا ضرب المثل درستی است . زمانبندی انجام وظایف بسیار با اهمیت می باشد مگر اینکه بنگاه منابع مالی مورد نیاز جهت به کارگیری پرسنل کافی برای انجام هر گونه وظیفه ای ولو وظایف غیر منتظره را داشته باشد . اکنون دو متغیر وجود دارد که باید به آن اشاره گردد : ۱.نقطه آغاز ( امروز ؛ فردا ؛ ماه بعد ؛ در آینده ای دور ) ۲.مدت ( ۱۰ دقیقه ؛ یک روز ؛ یک سال ؛ تعیین نشده یا دائمی ) *تجربه :هرچند وظایف مختلف ممکن است نیازمند مهارتی یکسان باشند اما امکان دارد که سطوح مختلفی از عمق یا سطح تجربه را بطلبند . درحالیکه فروش نیازمند برخورداری از سطح دانش پایه ای درباره محصول می باشد ، مشاوره نیازمند تجربه بسیار عمیق از محصول است . جهت تفکیک سطوح تجربه دسته بندی های زیر وجود دارد : ۱.دانش تئوریک ( فقط دانستن اینکه چه کاری می کند و چگونه ) ۲.تجربه پایه ای ( تجربه استفاده از آن و اینکه چگونه آن را به کار گیرد ) ۳.تجربه مفید ( تجربه به کارگیری و استفاده از محصول در محیط های مختلف ) ۴.تجربه عمیق ( این سطح مستلزم به کارگیری یک محصول مشابه با ابتکار خود شخص و بدون کمک دیگران است )اغلب شرکتها تجربه افراد را برمبنای سالهای کار کردن با محصول ارزیابی می نمایند ، اما این امر منجر به تصمیم گیری نادرستی می گردد ، بنحویکه بین کار با محصول به روش یکسان طی ۱۰ سال و به کارگیری محصول در محیط های مختلف در یک سال ، تفاوت وجود دارد .اشتباه در تعیین سطح تجربه ممکن است به نقصان در طراحی راه حل مناسب برای مشتریان و از دست دادن سود و حتی کسب و کار گردد . *تدوین بودجه منابع انسانیبعد از تهیه فهرستی از وظایف و مهارت های قابل اجرا ، اجازه دهید اعدادی را در کنار آنها قرار دهیم . ارزیابی هر وظیفه ، فرایندی بسیار پیچیده است به همراه پرسشهای اخلاقی و سیاسی زیاد . اجازه دهید فرایند فروش یک محصول موجود را ارزیابی نماییم : ۱.بازاریابی محصول ۲.کسب مشتری ۳.طراحی راه حل / به کارگیری برای مشتری ۴.انعقاد قرارداد/ توافق بر سر شرایط ۵.صدور صورتحساب و حسابداریهر قسمت سهم مشخصی در کسب سود در کل فرایند دارد . تعیین اینکه هر قسمت واجد چه میزانی از ارزش می باشد ، بسیار دشوار است و بنابراین فقط فرض می گردد تمام قسمتها دارای ارزشی یکسان هستند . این به معنای آن است که مهارت مورد نیاز بازاریابی برای انجام مرحله اول معادل یک پنجم سود ارزش دارد .این معیار خوبی برای برآورد سهم قسمت بازاریابی از کل سود نمی باشد اما می تواند تا اندازه ای بعنوان معیاری جهت تعیین میزان حقوق پست های سازمانی در قسمت بازاریابی به کار رود . *الگوی حقوقهمانطور که بنگاههای بسیاری در بازار فعالیت می کنند ، الگوهای حقوق متنوعی نیز به کار گرفته می شوند . هر الگویی براساس اینکه چگونه منابع مالی را توزیع می نماید ، هدف خاص خود را دارا می باشد .عوامل مورد نیاز جهت ملاحظه در هر

موردی متفـاوت هسـتند ، بنحویکه برخی از بنگاهها وفاداری را واجـد ارزش بیشتری نسبت به کارایی می داننـد .به عنوان نمونه در صنعت IT ، ارزش وفـاداری حسـی را برنمی انگیزد وقتی که مهـارت های مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت های تجاری تقریبا هر ماه تغییر می نمایند .به منظور بررسـی ماموریت الگو ، چند عامل را می توان در نظر گرفت : *وضـعیت مالی بنگاه *پویایی شناسـی مجموعه مهارت های مورد نیاز *مقیاس بنگاه *میانگین سـنی شاغلین *عملیات مورد نیاز جهت نیل به موفقیتاینجا دو نمونه از بیانیه ماموریت الگوهای حقوقی ارائه می گردد :الگوی حقوق باید برای تامین اهداف بنگاه به دنبال کسب منافع ناشی از آموزش مهارت هـای جدیـد به پرسـنل باشـد" این الگو بایـد در بنگاههـای پویـا با نیاز به کسب مهارت های در حال تکامل و بنگاههای کوچک و متوسـط با سودآوری کم که بودجه کافی برای اسـتخدام پرسـنل جدیـد ندارنـد به کار گرفته شود .الگوی حقوق بایـد تـداوم تامین کارکنـان برای انجام فعالیت ها را تضـمین نموده و امکان کسب مهارت های مورد نیاز را با اسـتخدام های جدیـد فراهم آورد" این الگو ممکن است بیشتر برای بنگاههـای متوسـط و بزرگ بـا مجموعه مهـارت هـای بـا ثبات تر یا بودجه کافی برای اسـتخدام به کار گرفته شود . *طراحی الگوی حقوقبعد از بیان ماموریت الگو ، کار واقعی شـروع می شود . دو روش برای طراحی الگو وجود دارد : ۱.روش از بالاـ به پـایین ( برای وقتی که بودجه ثابتی برای پرسـنل در نظر گرفته می شود ، مورد اسـتفاده قرار می گیرد ) ۲.روش از پایین به بالا ( بیشتر در جاییکه برنامه ها و انتظارات مد نظر هستند به کار گرفته می شود ) *روش از بالا به پایین :این روش از طریق تقسیم بودجه بین مهارت های مورد نیاز با در نظر گرفتن هزینه های ثابت به منظور تامین حداقل دسـتمزد مصوب قانون کار ، انجام می پـذیرد . تصـمیم گیری برای تعیین ارزش هر مهـارتی بسـتگی به عوامـل مختلفی دارد که در گستره ای ازاهمیت تـا کمیـابی آن مهـارت قرار می گیرد . *روش از پـایین به بالاـ:بر مبنـای الگوی دسترسـی به مهـارت هـای مشـخص در بنگاه و نیازهای مشتریان ( داخلی و خـارجی ) پـایه گـذاری گردیـده است . چنـانچه مهـارتی غالبـا مورد نیـاز مشتریان بوده و در مجموعه مهارت های موجود کمیاب باشد ، باید نسبت به یک مهارت عمومی یا مهارتی که چندان مورد نیاز مشتریان نمی باشد ( با در نظر گرفتن ارزش قرارداد ) ، ارزش بیشتری داشته باشد . *یکپارچه سازی الگوی حقوقاغلب مواقع افراد علاقه ای به ابراز مهارت های خود ندارند به این امید که کار یا مسئولیت بیشتری را متحمل نگردند . الگوهای بسیار پیشرفته باید این رفتار را در بنگاه از بین ببرند ، اما تغییرات می باید بـا دقت انجام پـذیرد .اگر ساختار الگو برای پرسنل بیان شود در این صورت غالبا ممکن است حالتی ایجاد شود که پرسـنل مایل به داشـتن مهارت هایی باشـندکه به منظور کسب سود بیشتر برای بنگاه نتوان از آن مهارت ها اسـتفاده نمود .مشـکل دیگر زمانبندی و اولویت بندیست ، زیرا مدیران زیادی وجود ندارند که بتوانند زمان مورد نیاز برای انجام یک وظیفه را برآورد نموده و اولویت های درستی را برقرار نماینـد که به کارکنان اجازه دهـد تا بتواننـد وظایفشان را انجام دهنـد . یکپارچه سازی می توانـد شامل مراحل زیر باشد : ۱.تهیه فهرست مهارت های هر یک از پرسنل ۲.تعیین اهمیت هر مهارت و توزیع آن بین پرسـنل ۳.محاسبه قسمت های پیش رونده در حقوقدر محیط های تولیدی ، مقدار زمانی را که یک پرسـنل باید صرف تولید یک محصول نماید به راحتی قابل محاسبه می باشـد و تفاوت هزینه های مواد و قیمت فروش ، قیمت واقعی است که می تواند نشان دهد که یک شـغل چقدر تولید ارزش می نمایـد .در محیط های خدماتی ، زمانبندی انجام یک وظیفه یا ارائه یک خدمت ، مقداری دشوارتر می باشد . در برخی محیط ها بر اسـاس ساعاتی که یک مشاور صـرف پاسـخگویی به مشتریان می نمایـد ، حقوقش محاسـبه می گردد که در چنین شـرایطی لازم و خیلی دشوار نیست که بودجه ریزی عملیـاتی مورد اسـتفاده قرار گیرد .سـایر محیط ها ممکن است از معیارهایی برخوردار باشـندکه میزان اسـتفاده از خـدمت یا وظایف خاصـی را نشان دهنـد و می تواند به تعیین نمودن مخارج یا زمان صـرف شده برای انجام چنین وظایفی کمک نماید . *به روز نمودن الگوی حقوقگرچه کوشـش بسیاری صرف طراحی الگوی حقوقی می گردد به منظور حفظ ارزش انگیزشی آن باید همواره تجدید نظر شده و به روز گردد . بسیاری از افراد خواستار یادگیری مهارت های جدید و استفاده از آن در هر فرصت ممکنی می باشـند ، پس فهرست مهارت ها بایـد با همکاری مدیران به روز گردد .موضوع دیگر در فرایند تجدید نظر ، تعریف مجـدد اهمیت هر یـک از مهارت ها می باشـد . نیازها و اهـداف هر بنگاهی مسـتمرا در حال تغییر است و غالبا نیازمند مهـارت هـای جدیـدی است که ممکن است ارزشـمند تر از سـابق گردیـده باشـند . *نتیجه گیریبـا وجود همه کوچـک سازی ها و تجدیـد ساختارها که در هر بنگاهی اسـتمرار دارد ، بسیاری افراد شامل شاغلین ، سرمایه گـذاران و مدیران در مورد اثربخشـی این فراینـدها می اندیشـند و علاقه مند به دانسـتن این موضوع هسـتند که آیا انتخاب درستی را انجام داده اند .شـرکتهایی که ورشکسـته شدنـد ، ممکن بود در صورتیکه روش متفاوتی را برای کوچک سازی اختیار می کردند ، همچنان فعال می ماندند .همچنین اهمیت دارد که به مـدیران ، سـرمایه گـذاران و پرسـنل آینده آموزانده شود که تجدید ساختار می تواند از طریق یک روش طبیعی صورت پـذیرد ( به نحویکه نیروهای توانمنـد تر پست های سازمانی را اشـغال نماینـد ) .همچنین تشویق پرسـنل جهت یادگیری مهارت های جدیـد مورد نیاز بنگاه اقتصادی بایـد افزایش یابـد که باعث صـرفه جویی بیشتر در منابع گردیـده و نیاز به اسـتخدام پرسـنل مازاد را مرتفع خواهـد کرد .جنبه های مثبت زیادی وجود دارد که می توانـد به یک مدیر برای تصـمیم گیری جهت طرح ریزی بودجه خود یاری نماید و من امیدوارم این مقاله به گسترش دورنمای تدوین بهتر بودجه نیروی انسانی ، کمک کرده باشد .*وب سایت آفتاب

### استعفـــــا

Resignation ...

زمان هایی که استعفا دادن بهتر است هر چند دلایل زیادی برای ترک خدمت وجود دارد ،اما سه دلیلی که طبق آنها شما بهتر است همین امروز از شـغل خود استعفا دهیـد عبارتند از: شـغل خود را دوست ندارید. آیا براستی فارغ از میزان پرداخت و عنوان شـغل از کارتان خرسـند هسـتیـد؟ اگر پاسـخ منفی است بدانیـد که زنـدگی برای ائتلاف آن به شـما ارزانی نشـده است.چیزی از آن یاد نمی گیریـد. اگر شـما بطـور مسـتمرمهارت و دانش خـود را افزایش نمی دهیـد از نظر کارفرمـا فرد منـاسبی برای آن کـار نیسـتیـد. هرگز ضرب‌المثل «توانا بود هر که دانا بود» را فراموش نکنیـد.مـدیرتان شـما را محـدود می کنـد. اگر مافوق شـما باعث عدم رشد توانایی شما شده است، دیگر وقت آن است که آنجا را ترککنید. زیرا در آن سازمان راهی به بالا نخواهید یافت.

### بهره وری کارکنان علمی و چالش مدیریت امروز

... productivityمهمترین نقش مدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره وری کارگران و کارکنان علمی استمحمد علی نژاد قبـل از پرداختن به مفـاهیم ظاهری بهره وری به سیر تاریخی آن نظری می افکنیم.از اوایل قرن نوزدهم تاکنون کارگران و کارکنان سازمانهــا اعـم از دولـتی و خصوصــی سـه درجـه تعــالی را طی کرده انــد.۱- کــارگران یـدی۲- کــارگران و کارکنــان علمی۳-

تکنولوژیستها- مهمترین و موثرترین نقش مـدیریت در قرن بیستم پنجاه برابر شدن بهره وری کارگران یدی در تولید صـنعتی بوده است.- مهمترین نقش مـدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره وری کارگران و کارکنان علمی است.- مهمترین نقش مدیریت امروز پرورش تکنولوژیستها در سازمـان است که کار یـدی و فکری را عالمانه انجام دهنـد.در سراسر تاریـخ مکتوب ، پیشـرفتهای مـداومی در آنچه امروزه بهره وری خوانـده می شود وجود داشـته است ، خود اصـطلاح و واژه بهره وری حـدود پنجـاه سال قـدمت دارد ، ولی این پیشـرفتها ، در نـتیجه اسـتفاده از ابزارهـا ، روشـها و تکنولوژیهـای جدیـد بوده است ، و عمـدتاً آنرا بهره وری کـار و سرمایه می نامیدند ، در طول تاریخ هم باور قطعی این بوده است که کارگران تنها از طریق تلاش بیشتر یا کار در ساعات طولانی تر می تواننـد تولیـد بیشـتری داشـته باشـند ، بهره وری هنوز هم از دیـد بعضـی هـا عـاملی فرعی ، بیگـانه و خـارج از موضوع تلقی می شود.در صورتیکه تنها ظرف یک دهه پس از عملی شدن تئوری تیلور و نگاه او به کار و چگونگی انجام آن بهره وری کارگر یدی با خیزش سالانه ۵/۳ درصـد مرتباً افزایش یافته و از زمان وی تاکنون پنجاه برابر شده است. ۱- اصول بهره وری کار و کارگران یدی اصولی را که برای اولین بار تیلور مطرح نمود عبارتند از :۱- بررسی وظیفه و کار۲- تجزیه و تحلیل اجزاء تشکیل دهنده وظیفه یا کار۳- ثبت حرکات و تلاشـهای جسمی و زمانی انجام کار۴- حذف حرکات زایدبسیاری از رویه ها و روشهای کاری که انجام میـدهیم گاهاً زاید بوده و هیچ ارزشـی را ایجاد نمی کنند ، تنها حرکات ضـروری که در جهت تولید محصول نهایی یا خدمت باقی میماننـد بایستی بصورتی تنظیم شوند که به آسانترین راه و ساده ترین روش ، یعنی راه و روشـی که کمترین فشار جسـمانی و ذهنی را بر انجام دهنـده وارد کنـد و حـداقل زمان را نیاز داشـته باشد انجام پذیرد ، آنگاه این حرکات سـنجیده و زمانبندی شده در قالب یک شـغل تعریف و احصاء شود. خود تیلور هم روش خود را" تجزیه و تحلیل وظیفه "یا" مـدیریت کار و وظیفه "نامیـد ، دو دهه بعد نام جدید" مدیریت علمی "بر آن نهاده شد و پس از دو دهه دیگر در امریکا ، انگلیس و ژاپن به" مهندسـی صنایع "و در آلمان به" عقلانی کردن "معروف گردید.آنچه امروزه سبب بهره وری کارها می شود" دانایی "یعنی روشـی است که حرکات ساده بصورت مـاهرانه و عالمـانه ترکیب ، سامانـدهی و اجرا می شونـد.در واقع بهره وری حقیقتی است که براساس آن کارگران و کارکنـان بایـد بمیزان بـازدهی کارشـان و نه نیروی مصـرف شـده و سـاعت کـار دسـتمزد دریافت دارنـد.با این تعریف می بینیم که اصطلاحات" چرخه کیفیت "، "بهسازی مسـتمر" یا کایزن و" تحویل بهنگام "و" مدیریت کیفیت جامع "ادوارد دمینگ همگی بر این اصول استوارند و تنها تئوری آماری به آن اضافه شده است.۲- کارگران و کارکنان علمی امروزه در کشورهای پیشرفته ، چـالش اصـلی ، بهره ور سـاختن کـارگران" تکنسینها "و" کارکنان علمی "است ، این گروه کارکنان حـدود ۴۰٪ نیروی کار کشورهای توسعه یافته را در بر گرفته و در کشورهای در حال توسعه سریعاً در حال رشد می باشد ، بهره وری و کامیابی سازمانهای آینـده به بهره وری کـارگران و کارکنـان علمی بسـتگی دارد.از نظر تـاریخی و از منظر کـار واقعی بر روی کارکنـان علمی در سال ۲۰۰۶ تقریباً در همانجایی هستیم که از لحاظ بهره وری کارگران یـدی در سال ۱۹۰۸ یعنی یک قرن پیش بودیم.عوامل عمده بهره وری کارگران و کارکنان علمی عبارتند از :۱- تعریف مشخص کار.۲- کارکنان علمی باید خود مسئولیت بهره وریشان را بپذیرند و بتواننـد خود را اداره کنند.۳- نوآوری مستمر باید بخشـی از کار ، وظیفه و مسئولیت کارکنان علمی باشد.۴- انجام کار بصورت علمی مستلزم آموزش مـداوم کارکنان علمی و به همان نسبت تعلیم مسـتمر توسط کارکنان علمی است (اسـتاد شاگردی).۵- بهره وری کارکنـان علمی فقط به بازدهی در کمیت بر نمی گردد ، بلکه کیفیت کار هم به همان نسبت اهمیت دارد.۶- کارکنان علمی "دارایی "سازمان هسـتند نه" هزینه "و همینگونه هم بایـد با آنها رفتار شود.دسـتاورد مدیریت کیفیت جامع همانگونه که اشاره شـد بکـارگیری تئوری آمـاری قرن بیستم در کارهـای یـدیست که کمیت را ماکزیمـاز می کنـد ، امـا کیفیت در واقـع هسـتی و جـوهر "بـازدهی "است. وقتی می خواهیم دربـاره پزشک متخصصـی قضاوت کنیم ، نمی پرسیم که چنـد عمل جراحی انجام داده است ، بلکه می پرسیم چنـد عمل موفق انجام داده است. بنابراین بهره وری کارکنان علمی ابتدا باید" حصول کیفیت "را هدف بگیرد.کار و وظیفه چیست؟ در کارهـای یـدی سؤال کلیـدی این بود که" کـار چگونه بایـد انجـام شود ، "؟در کارهای یـدی وظایف معلوم و مشـخص است ، ولی در کارهـای علمی سؤال کلیـدی اینست که" کـار چیست "؟به عنوان مثـال کشـاورزی که بـا تراکتور در حال شخم زدن زمین است برای پاسـخگویی به تلفن از تراکتور خود پائین نمی آید و حدود و ثغور کار و آنچه باید انجام شود مشـخص است ولی در کارهـای علمی وظیفه ای که بایـد انجـام شود را نمی توان تحت برنـامه در آورد. مثلاً زمانی که ارتباط مشترکین یک منطقه قطع می شود، تکنیسـین دسـتگاه و کار او تحت کنترل در می آید ، در غیر اینصورت تصمیم عمدتاً با تکنیسین است که وقت خود را صـرف مراقبت از سیستم ارتباطی کند یا با تلفن حرف بزند ، تلویزیون تماشا کند و یا خارج از سالن به انجام کارهای دیگر بپردازد.امروزه بسیاری از کارهـایی که مهندسـین و متخصصـین انجام می دهنـد کار اصـلی آنها نیست و می توان با واگـذاری کارهـای ساده و فرعی آنها به دیگران و تمرکز در کارهای اصـلی و تخصصـی از بهره وری بیشتری برخوردار شـد ، در یک تحقیق علمی در بیمارسـتانی در یک سؤال از پرسـتاران در مورد تعریف شـغلشان دو دسته شده بودند ، یک دسته کار خود را" مراقبت از بیماران ، "و دسـته دیگر" رضایت مدیریت بیمارسـتان "می دانسـتند ولی هر دو دسـته نسبت به انجام کارهائی مثل پر کردن فرمها ، مرتب کردن گلهـا ، پاسـخ دادن به تلفنهـای اقوام بیمـاران که می شـد به افرادی غیر پرسـتار با حقوق کمتری سپرد گله داشـتند و با سپردن اینگونه کارها مقـدار زمانی که پرسـتاران کنار تخت بیماران بودنـد دو برابر و به تبع آن میزان رضایت بیماران هم به بیش از دو برابر افزایش یـافت و رضایت مـدیریت بیمارسـتان هم حاصل شـد. ملاحظه می گردد که در کارهای علمی کمیت و کیفیت کار باید دقیقاً مشخص شود. در فعالیتهای تجاری (تولیدی یا خدماتی) کارگر یدی به چشم" هزینه "دیده می شود در حالیکه کارگران و کارکنان علمی باید به عنوان" دارایی سـرمایه ای "در نظر گرفته شوند هزینه ها باید پیوسـته تحت کنترل باشـند و کاهش یابند در حالی که دارائیها بایـد رشد و افزایش پیدا کند و سازمان پیوسـته به" توسـعه آنها "بپردازد.کارکنانیکه کارهای یدی انجام می دهند مالک عوامل تولید نیسـتند ولی کارکنان علمی مالک عوامل تولیدند و وسایل تولید آنها دانش آنهاست و سـرمایه عظیمی است که قابـل حمل است و سـیار و دارای تحرک می باشـند کارگران یـدی پیش از آنکه سازمان به آنها نیاز داشته باشـد به کار نیاز دارند ولی در مـورد کارکنـان علمی ایـن حرف صـدق نمی کنـد و حـداقل ایـن رابطـه متقابـل است و طرفیـن بـه یـک انـدازه نیـازمند یکدیگرند.آنچه مسلم است وظیفه مدیریت حفظ دارائیهای سازمانی است که در اختیار دارد مفهوم این مطلب در سیاستهای پرسنلی می گنجد :۱- برای جـذب و نگهـداری نیروهـای علمی با بالاترین بهره وری به چه چیزهایی نیاز است؟۲- برای افزایش بهره وری آنها مدیریت سازمان چه کارهایی باید انجام دهد ؟۳- برای تبدیل بهره وری افزوده آنها به ظرفیت کاری سازمان چه چیزهایی لازم است ؟ و چه روشـهایی را بایـد در پیش گرفت ؟تعمق در پاسخ به این سؤالات و سؤالات دیگری که در ذهن کارکنان علمی اسـت می تواندبهره وری سازمان را افزایش دهد. ۳- تکنولوژیستها در مباحث قبل بهره وری کارگران یدی و کارگران و کارکنان علمی

مورد بررسی قرار گرفت، امروزه کـار و تجربه چنـان در هم آمیخته شـده است که شـمار کثیری از کارکنـان علمی ، هم کار علمی انجـام می دهنـد و هم به کارهـای یـدی می پردازنـد و یـا به عبـارتی مهندسـین آچار بدسـتند که مـدیر خود نیز می باشـند ، آنها را تکنولوژیست می نامنـد، سازمانهای امروزی را این گروه مهندسـین اداره می کنند که بالاترین حد از دانش و تجربه را در انجام کار اعمال می کنند.مهندسـینی که برای تغییر مسیر یک شـریان ارتباطی آماده می شوند ، قبل از دست بکارشدن ساعتها وقت مصروف تشـخیص مسیر می کنند ، این امر نیازمند دانش تخصصی به مراتب بالایی است ، در حین عمل هم ممکن است مشکلات پیش بینی نشـده ای بروز کنـد ، که در آن حـالت هم به بالاترین سـطح دانش نظری و تخصصـی نیاز خواهـد بود ، چنان که ملاحظه می شود تغییر مسیر خود یـک کـار یـدی است که در آن بر سـرعت انجام و دقت تأکیـد می شود ، به دانش تخصصـی بالایی نیاز دارد ، در تصـمیم گیری نبایـد منتظر اجازه مـدیر باشـد ، اینجاست که تفاوت مفهوم بهره وری کارگران یـدی با کارگران و کارکنان علمی و تنکولوژیسـتها مشـخص می شـود ، حـال آنکـه در منظر عـامه تفـاوتی بر آن قائـل نیستند. ایـن گروه شامـل تکنسـینها ، مهندسـین ، متخصصین نصب و تعمیرات و حتی بسیاری از افراد شاغل در بخش پشتیبانی نیز می باشد.برای این گروههای حرفه ای نه تنها حیطه سازمـانی بلکه" ملیت "نیز مطرح نمی باشـد ، فرار مغزهـا بهمین علت صورت می گیرد و کشورهـای بلوک غرب هر ساله میلیاردها دلار از این بـابت از نـاحیه بلوک شـرق منتفع می گردنـد ، بـدون آنکه ازاین بـابت هزینه ای پرداخت نماینـد.عامـل برتری و مزیت رقابتی بلوک غرب، تربیت و یا مهاجرپـذیری این گروه تکنولوژیسـتهاست ، از دهه ۱۹۲۰ ابتدا امریکا و سپس کشورهای اروپایی و اخیراً در ژاپن کالجهای کامیونیتی (عمومی) را برای تربیت تکنولوژیستها تاسیس نموده اند که هم دارای معلومات نظری لازم باشند و هـم از مهارتهـای یـدی بصـورت علمی اسـتفاده نماینـد.مزیـت عظیم بهره وری اقتصـاد کشورهـای بلـوک غرب و اخیراً بعضـی از کشورهـای بلوک شـرق در ایجـاد صـنایع جدیـد و متنوع بر همین امر متکی است.در کشورهـای جهان سوم که چنـد دهه عقبتر هم هستند افراد با معلومات، به کار با دست به چشم حقارت می نگرند.برای روشن شدن بیشتر موضوع نظر شما را به یک مثال معطوف می دارم، حدود هشـتاد سال قبل این موضوع در شـرکت تلفن امریکا (AT&T) که انحصار نسبی تأمین خـدمات تلفنی در امریکا و بخشی از کانادا را در دست داشت اتفاق افتاد ، وظیفه این شرکت نصب ، راه اندازی ، تعویض و تعمیر و نگهداری تلفن و ارتباطات تلفنی بود ، در سال ۱۹۲۵ این وظیفه به" راضـی نگهداشـتن مشتریان "تغییر یافت ، برای انجام این کار استانداردهایی به وجود آمد کـه مقرر می داشت کلیه سـفارشات نصب و راه انـدازی یـک تلفن جدیـد یـا تلفن اضـافی حـداکثر ظرف ۴۸ سـاعت انجام شود و همچنین درخواستهای تعمیرات و رفع خرابی واصل شده حداکثر ظرف ۲۴ ساعت انجام شود. به تک تک کارکنان آموزشهای لازم داده شـد بطوری که تنها یک نفر به تنهایی بتوانـد از عهده کلیه کارها اعم از نصب ، تعویض ، راه اندازی و تعمیر و نگهداری تلفن برآید ، بنابراین کارکنان یدی باید یاد می گرفتند که سیستم تلفن چگونه کار می کند ، طرز کار صفحه گزینه چگونه است ، از الکترونیک سر در می آوردند که مشـکلات را تشخیص و از عهده رفع آن برآیند ، ضمناً مدیریت روش و زمان انجام کار را نیز شخصاً به عهـده بگیرنـد. چنـد سال بعد که کیفیت هم مطرح شد ، این شـرکت" کیفیت "را" رضایت قطعی مشتریان "تعریف کرد یعنی خود سرویسـگر می بایست یک هفته پس از انجام کار به مشتری سـر بزنـد ، و از او بپرسـد که از کار او راضـی است یا خیر.با این مثال مشـخص شـد که منظور از :۱- کـار و وظیفـه چیست ؟۲- کارکنان امروز سازمانها، تکنولوژیسـتهایی هسـتند که مسئولیت کامل رضایت مشتریان (ارائه کار با کیفیت) را شـخصاً بر عهده دارند.۳- تکنولوژیستها پیوسته به یادگیری دانش و معلومات جدید (مطلع کردن ، وارد بکار کردن و مسئولیت پذیر نمودن) نیاز دارند.۴- به فرآیند انجام یک کار به عنوان یک زیرسیستم از سیستم ساختار سازمانی نگریسته شود و ساختار سازمانی خود یک سیستم کامل و مبتنی بر فرآیندهای کار سازمان باشد.۵- باور کنیم که مردم بابت خریـداری ، نصب و راه انـدازی یک سیسـتم جدید به ما پول نمی دهند بلکه بابت خدمتی که تجهیزات ما در محل های مشتریان انجام می دهند به ما پول می دهند.۶- اجازه دهیم که تکنولوژیستهای ما با تجهیز به دانش و معلومات روز و مسئولیت پذیر بودن به" یک تصـمیم گیرنـده واقعی "در حیطه کار خود تبـدیل شوند.۷- کارکنـان به میزان بـازدهی کارشان و نه نیروی مصـرف شده و ساعات کار دسـتمزد دریافت دارند.چگونه و از کجا آغاز کنیم بهره ور ساختن کارکنان ، بخصوص کارکنان علمی مسـتلزم تغییر در اسـاس نحوه تلقی و نگرش آنهـاست ، این تغییر طرز تلقی، نه فقط خاص کارکنان است بلکه مسـتلزم دگرگونی نحوه تلقی کل سازمان می باشد.از آنجا که تغییر فرهنگ سازمانی به تمدن سازمانی کاری بسیار دشوار می باشد ، ابتدا باید بصورت آزمایشی (پـایلوت) در یـک بخش کوچک سازمان انجام شود.گام اول یافتن ناحیه ای از سازمان یا حـداقل گروهی از کارکنان علمی اسـت که پـذیرا و حاضـر به قبول دگرگونی باشـند. پس از آنکه بهره وری این گروه کوچـک به میزان قابـل قبولی افزایش یـافت ، امکان تسری و بسط شـیوه جدید به ناحیه ای بزرگتر و سپس به کل سازمان فراهم خواهد شد. تا آن زمان است که می آموزیم که مسایل و مشکلات اساسـی در کجاها قرار دارنـد ، در کجا می توان انتظار مقاومت داشت ، و یا برای دستیابی به نتایج موردنظر ، انجام چه تغییراتی در کار و وظیفه ، در ساختار سازمانی ، در معیارهای انـدازه گیری و در طرز تلقی ها الزامی خواهد بود.بهره وری کارکنان علمی بزرگترین چالش مـدیریت امروز است ، در عین حالیکه رمز و ضـرورت بقاء سازمانهای امروزیست و مدیریت این سازمانها به هیچ طریق دیگری نمی توانند به حفظ کیان سازمان خود امیدوار باشـند.این موضوع برای مدیران ، سرمایه گذاران و برای بازارهای سرمـایه مشـکلی اساسـی خواهـد بود ، امروزه" دانـایی "به جای" پول "حکمرانی می کنـد، و این کارگران و کارکنان علمی است که می توانند صاحب دانش و معلومات باشند ، بنابراین" بازارهای آزاد "معنا و مفهومی نخواهد داشت ، کارکنان علمی را نه می توان خریـد و نه می توان فروخت و نه می توان به تملـک درآورد ، و گرچه دارایی سازماننـد ولی ارزش بـازاری ندارنـد. آنچه مسـلم است کارگران و کارکنان علمی و بهره وری آنان در دهه های آینده موجب تغییرات بنیادین در ساختار و ماهیت اقتصادی سازمانها خواهند شد ، اگر سازمانی از این امر مهم غافل بماند مرگ تدریجی خود را رقم زده است.منابع و مآخذ :۱- رشد شتابان / پریس پریچت / دکتر رضایی نژاد۲- راهنمای تهیه کسب و کار / مسعود شفیعی۳- تعالی سازمانی فراگیر / جان اس آکلند / محسن الوندی۴- تیم های کاری با مدیریت خودمحور / گراهام ویلسون / مصـطفی جعفری – مهزیار کاظمی۵- مشتری مداری / اسماعیل محمدی۶- مهندسـی دوبـاره شـرکتها / همر – شـامپی / دکـتر رضـایی نژاد۷- مـدیریت آینـده / پیـتر دراکر / دکـتر رضـایی نژاد۸- بسترسازی برای کار گروهی و کار تیمی / غلامحسین لک۹- جامعه پس از سـرمایه داری / پیتر دراکر / محمود طلوع۱۰- مدیریت کیفیت فراگیر / دکتر رضایی نژاد*http://www.ict.gov.ir/article-fa-۳۴.html

**نو آوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی**

مقـدمه:در عصـر تغییرات سـریع،نقش دولت،شـهروندان و گروههـای سازمانی سـریعا درحال تغییراست وبویژه سازمانهای عمومی و

خصوصی و سیستمهای مدیریت یا به اختیار,یا به بدلیل فشار در حال تغییرند. همپای تحولات دولتی,شهروندان هم از یک نقش پذیرنده صرف به نقش چالشجو و مشارکتی,نقش فعالتری را در مدیریت بازی میکنند.چالشهایی که مدیریت ودولت ملل در حال توسعه با آن مواجه هستند , بسیارخطیرترازچالشهای ملل صنعتی هستند.برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک,مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه ای دراین ملل است.درایران کلید طراحی واجرای برنامه های توسعه ومدیریت مطلوب,توسعه ومدیریت منابع انسانی استراتژیک است. برای مواجه شدن با چالشهای جهانی سازی,مدیران باید مدیران اثربخش وبا کیفیتی بالا باشند.ظرفیت سازی در مدیریت منابع انسانی:برای مواجهه با چالشهای جهانی سازی, ایجاد ظرفیت در حوزه های سازمان, مدیریت , دولت و مدیریت عمومی لازم است نوآوری را به عنوان یک ابزار استراتژیک در ظرفیت سازی در نظر می گیرند.ظرفیت سازی منابع انسانی:توسعه نهادی,سازمانی,مدیریتی,فناوری,فرهنگی,تواناییها,قابلیتهاومهارتهای فردی و سیستم مدیریت عمومی که این قابلیتها دولت ومدیریت دولتی را قادر میکند که نه تنها با چالشهای جاری خود را مدیریت کنند,بلکه فراتر از آن هم عمل کنند(ظرفیت سازی یک موضوع ملی و محلی است)ظرفیت سازی ازدید برنامه توسعه ملل متحد:فرایندی که طی آن افراد,گروهها,سازمانها ونهادهاوانجمنها تواناییهایشان را افزایش میدهند تا طی آن:۱.وظایف اصلی را انجام دهند,مسایل را حل کرده واهداف را تعریف ومحقق کنند.۲.نیازهای توسعه خود را درک کرده ورفع کنند.ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه ای:درهمه بخشهای اقتصادی, اجتماعی,سیاسی و مدیریتی باید بالاترین سطح ونوع مهارتها و پیشرفته ترین دانشها حاکم باشد.ظرفیت سازی منابع انسانی,در روابط بین الملل:مجموعه ای از دانشها و مهارتهای است تا ظرفیتهای منابع انسانی استراتژیک متفاوت با ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه ای نیاز اثربخش ولازم برای اداره تغییرات سریعی که جهانی سازی بر آنها تحمیل میکند را ایجاد کرده و بعنوان یک ملت در جامعه جهانی وظایف اثربخشی انجام دهند.دو قابلیت کارکردی حکومت داری الکترونیک ومدیریت منابع انسانی الکترونیک:۱.سازمانهای دولتی اطلاعات خدمات عمومی (از اعلان نیارهای پرسنلی گرفته تا ارزیابی منابع انسانی)بمنظورآگاه ساختن آحاد جامعه از عملکردشان را,به اطلاع همه می رسانند.۲.شهروندان با حذف یا کاهش اتلاف وقت,بطور کارا واثربخش از دولت خدمات دریافت می دارند.نو آوریها درمدیریت و توسعه منابع انسانیاز طریق نواوری اقتضاعات محیطی تحت کنترل قرار گرفته وپیشبینی میشود.بخاطرعدم قطعیتهای محیطی,منطقه ای وبین المللی,نواوری خلاقیت,به عنوان نیروی محرکه برای نواوری بیشتر درجهت افزایش ظرفیت در حوزه مدیریت است.روشهای ظرفیت سازی استراتژیک منابع انسانی۱.تکنولوژی اطلاعات:یک ابزار استراتژیک برای جمع آوری,پردازش,مدیریت داده هاواطلاعات استراتژیک,بمنظور اتخاذ تصمیمات در جهت برنامه ریزی,کارمندیابی,ارتقا,ارزشیابی وتوسعه منابع انسانی کلیدی در همه سطوح است.۲.حکومت داری الکترونیک ومدیریت منابع انسانی الکترونیک:با حکومت داری الکترونیک دولتها و مدیران منابع انسانی میتوانند پرسنل استراتژیک کلیدی را در تمام کشور تشخیص داده ومستقر کرده وآموزش دهندوظرفیت را برای سازمانهای مختلف نیازمند به چنین پرسنلی,فراهم کنند.۳.پرسنل و پستهای استراتژیک:ابتدا شناسایی پستها ووظایف استراتژیک انجام شده وسپس آماده سازی وارتقاء پرسنل خبره انجام میشود.۴.انگیزش استراتژیک:میتوان ازمواردی مثل "بکارگیری یک سیستم پاداش مطلوب" "ایجاد یک سیستم جایابی وچرخشی درون سازمان" "ارتقاء دانش ومهارتها بطور متناوب برای مجهز ساختن افراد با جدیدترین دانشها در عصر اطلاعات"بعنوان چند مورد از پویاترین سیستمهای انگیزشی نام برد.۵.مدیریت و توسعه دانش استراتژیک:امروزه تحولات ملی وجهانی,نیازمند اکتساب دانش ومهارتهایی است که برای توسعه مدیریت منابع انسانی استراتژیک بکار گرفته میشود.یک حوزه کلیدی توسعه دانش,یادگیری سازمانی است,که باید از راس هرم شروع شده ودر سراسر سازمان توسعه یابد.۶.تحول و نوآوری فرهنگی:اختلالات فرهنگی مشکلترین سد یادگیری,تغییرو تحول در سازمان است.باید فرهنگ یادگیری,تغییروسازگاری,در سازمان جا بیفتد.مهمترین کار در تغییر فرهنگ سازمانی,تحصیل اخلاقیات(آموزش مهارتهای رفتاری وروابط انسانی است)و مهمترین نقش در این فرایند بعهده رهبر منابع انسانی استراتژیک است.۷.مدیریت کیفیت فراگیر:به معنی "تعهد به عملکرد کیفی,از اولین قدم ونظارت برآن در تمام مسیرودر سراسر فرایند تا به انتها وادامه فرایند بطور مجدد می باشدویک ابزار اصلی ظرفیت سازی استراتژیک است.۸. پرداخت در ازای عملکرد شایسته:پاداش به عملکرد شایسته باعث میشود شایستگی بعنوان یک انگیزاننده قوی برای پیشرفت افراد مستعد در سازمان عمل کند(جذب افراد شایسته وتبدیل آنان به به افراد غیر مولد بخاطر بی توجهی به آنان یک حماقت مدیریتی است.)با این سیستم بهترین استعدادهای مهاجر,جذب سازمان میشوند.۹.مدیران اجرایی جهانی:در جریان جهانی شدن سازمانهای دولتی در حال تعامل با سازمانهای فراملیتی هستند,پس نیازمند کادری که جهانی بیندیشند هستند.۱۰.شفافیت,مسیولیت پذیری,اعتماد واخلاقیات :عوامل کلیدی در ایجاد وارتقاء ظرفیت استراتژیک در سازمان است.۱۱.مهاجرت وترک جهانی نیروی کار:نیروی کار جهانی وسرمایه بسرعت در حال حرکت است,پس ما نیازمند یک استراتژی نوآورانه برای نگهداشت وبهره گیری از افراد مستعد در سازمانهی داخلی وملی هستیم.۱۲.انجام مشارکت مدیر_نیروی کار:یکی از مهمترین استراتژیها برای کاهش تعارض ایجاد مشارکت(بر مبنای اعتماد وهمکاری ومنافع دوسویه )بین مدیران و نیروی کار است.۱۳.اصلاحات وسازماندهی مجدد:این دو مورد مرتبط بهم باید برای افزایش ظرفیت در مدیریت بدقت طراحی و درتمام حوزه های مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شود.اصلاحات: بهبود اداری وسازمانی,ظرفیت نهادینه شده را مورد هدف قرار میدهد وفرایند وفرهنگ را در بر میگیرد.سازماندهی مجدد:تنظیمات وشکل گیری مجدد سازمانی را مورد هدف قرار میدهد وماهیتی ساختاری دارد.۱۴.الگو برداری:یک استراتژی نو آورانه است.الگو برداری نیازمند استانداردهای عملکرد است وبرای تحقق اهداف الگوبرداری سنجش عملکرد اهمیت می یابد.برای ایجاد ظرفیت در مدیریت دولتی ,بکارگیری بهتر این رویه ها,برای موفقیت در عملکرد,یک رویکرد کلیدی است.۱۵.خدمات شهری استراتژیک و ظرفیت بنگاههای عمومی:میزان مقتضی خدمات شهری چقدر میتواند باشد!چه سازمانها ونهادهایی میتوانند و باید با هم ترکیب شوند یا سازماندهی مجدد شوند,تا دوباره کاری ویا موازی کاریها حذف شوند.۱۶.مدیریت بنگاههای دولتی استراتژیک:با وجود اینکه برخی کارها فقط ازعهده دولت برمی آیند,اما ناکارآمدی وفقدان شفافیت,مشروعیتش را پایین آورده وزمینه را برای خصوصی سازی فراهم کرده است.مدیریت شایسته بنگاههای دولتی,نیاز فردایی است که خصوصی سازی بی مطالعه,شکست خواهد خورد.۱۷.ظرفیت مدیریت قراردادها:باید پرسنل شایسته برای مدیریت ونظارت اثربخش بر قراردادهایی که به بخش خصوصی واگذار میشود,وجود داشته باشد.۱۸.سرمایه انسانی:یکی از روشهای ظرفیت سازی,در نظر گرفتن منابع انسانی به عنوان سرمایه انسانی است.نوآوریهای استراتژیک,در توسعه سرمایه انسانی,مشتمل بر ساختارمندی مجدد مدیریت منابع انسانی در تمام سطوح سازمان است(مثلا,منابع انسانی متخصص,در بخشهای مختلف,باید بر وظایف اصلی,که منطبق با ضروریات سازمانی است تمرکز کرده وبقیه واحدها را توانمند سازند)۱۹.تیم سازی و توسعه انها:روحیه

تیمی باید در بین همه منابع انسانی سازمان گسترش داده شودواین امر را بعنوان یک نواوری استراتژیک,در ارتقاء عملکرد سازمانها بکار گرفت.۲۰.سیستم مدیریت شورایی:یک استراتژی,برای ارتقاء روحیه وحس تعلق سازمانی واعتقاد سازی است که زمینه را برای مدیریت مشارکتی وبهره وری بالا ـ فراهم کرده و بدین ترتیب میتواندبه ظرفیت سازی استراتژیک در مدیریت دولتی کمک کند.۲۱.توانمند سازی ظرفیت نقشها:دولت باید تمام سازمانهای جامعه را برای توسعه و رشد توانمند کند وظرفیت سازی منابع انسانی را در بخشهای مختلف,انجام دهد.۲۲.جهانی فکر کردن ومحلی عمل کردن:طرز تفکر جهانی مستلزم دانش جهانی است ومنابع انسانی استراتژیک,باید بر طبق آن آموزش داده شوند.نوآوریهای استراتژیک به این منظور مورد نیاز است که در تمام حوزه های مدیریت منابع انسانی,ظرفیت ایجاد نماید.البته این ظرفیت باید هم بصورت استراتژیک وهم عملیاتی,ایجاد وارتقاء داده شود.نتیجه گیری:نواوری درمدیریت منابع انسانی,بعنوان ابزار کلیدی برای ظرفیت سازی و ارتقاء ان در عصر جهانی سازی است یعنی آنچه که برای توسعه ی مدیریت دولتی مطلوب ضروری است,نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به عنوان ظرفیت سازی برای مواجهه با چالشهای جهانی شدن عمل میکنند."این مقاله در کنفرانس ویژه در باب مدیریت منابع انسانی,در تهران,در اکتبر ۲۰۰۳ ارائه شده است."

http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۳۲ *

## راهبردهای مدیریت منابع انسانی

نوشته: مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر خدایار ابیلی – حسن موفقی – تلخیص: نیلوفر نصیری

اساس راهبرد منابع انسانی راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تاثیر عمده و دیرپایی می‌گذارند. فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم انفعلی و هم آینده ساز باشد. یک رویکرد تکراری در شرایط آرمانی زمانی پذیرفته شده است که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند. یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار تناسب راهبرد بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند. راهبرد کسب و کار و ماهیت آن کارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می‌کند. به عبارت دیگر راهبرد ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد چنان راهبردی ابراز رسیدگی به مسائل مهم یا عوامل موفقی در سطح شرکت و یا بخشی از آن است. کارشناسان متولی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار، برنامه‌ها، پیش بینی‌های مالی، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قائل می‌شوند. سطوح راهبرد کسب و کار دو سطح متفاوت راهبرد کسب و کار قابل تشخیص است. به طور کلی راهبردع در سطح کل شرکت احتمالا با ترکیب و عملکرد مجموعه کسب و کارهایی سر و کار داشته باشد که شرکت را تشکیل می‌دهد. راهبرد در سطح کل شرکت به ویژه با موارد زیر سر و کار دارد: – رسالت شرکت – انسجام مجموعه کسب و کار – ادغام‌ها، خرید مالکیت شرکتها و خارج کردن سرمایه از شرکتها – آداب و رسوم نحوه اداره و کنترل کسب و کار شکل عناصر کلیدی راهبرد واحد کسب و کار رویکردهای راهبرد در شرکتهای گوناگون گولد و کمپبل سه سبک اداره راهبرد را تعریف کرده‌اند. آن سه سبک مورد پذیرش شرکتهای زیر قرار گرفته‌اند. ۱– شرکتهای واجد برنامه ریزی راهبردی که معتقدند دفاتر ستادی شرکت آنها باید با ایجاد فرایندهای برنامه ریزی عالی و سهیم شد در جوهر تفکر راهبردی در تدوین راهبردهای واحد کسب و کار مشارکت کنند و آن را تحت تاثیر قرار دهند. ۲– شرکتهای واحد کنترل راهبردی که ضمن پرداختن به برنامه ریزی واحد کسب و کار، به سازمان دهی واحدهای کسب و کار مستقل و سودآور و تفویض ابتکار عمل بیشتری به مدیریت واحد کسب و کار معتقدند. ۳– شرکت‌های واجد کنترل مالی. از این سبک در مواردی استفاده می‌شود که ستاد مرکزی وظیفه اصلی خود را تضمن هزینه‌ها، توافق در مورد مقاصد شرکت، نظارت بر عملکرد در راسای مقاصد تعیین شده و اقدام در سامان دهی مجدد تیم‌هایی می‌داند که مدیریت عملکرد ضعیف دارند. تدوین راهبرد کسب و کار غالبا فرض بر این است که تدوین راهبرد، فرایندی تحلیلی، نظا مند و سخت است. اما لزوما چنین نیست. تبیین راهبردهای کسب و کار راهبردهای کسب و کار لزوما به صورت نوشته مطرح نمی شوند، اگرچه طرح آن به این صورت از نظر داشتن محلی مشخص برای مراجعه به منظور برنامه ریزی و کنترل دارای مزایایی است. شرکتهای دارای مدیریت و کنترل راهبردی احتمالا بیشتر برنامه های راهبردی رسمی و درازمدتی آماده می‌کنند ولی در شرکتهای مبتنی بر کنترل مالی به بودجه‌های یک ساله با متمم بودجه مورد نیاز اکتفا می‌شود. تلفیق راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانی برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نحوی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب و کار حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاستگذاری مدیریت منابع انسانی و کسب و کار است. مشکلات تلفیق ۱– تنوع فرایندها، سطوح و سبکهای راهبردی سطوح متفاوت تدوین راهبرد و سبکهای مورد انتخاب سازمانها احتمالا ـ حصول یک دیدگاه منسجم از ماهیت راهبردی منابع انسانی متناسب با راهبردهای کلی کسب و کار و تعیین نوع همکاری‌های منابع انسانی مورد نیاز در طول فرایند تدوین راهبرد کسب و کار را با مشکل مواجه می‌سازد به عبارت دیگر امر تمرکز بر راهبردهای منابع انسان احتمالا امری دشوار است. ۲– ماهیت تکاملی راهبرد کسب و کار احتمالا تعیین دقیق راهبردهای مناسب منابع انسانی را مشکل می‌سازد. ۳– فقدان راهبردهای مدون کسب و کار به مشکلات روشن ساختن مسائل کسب و کار راهبردی مورد بررسی راهبرای منابع انسانی می‌افزاید. ۴– ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی راهبرهای کسب و کار درصددند و یا حداقل تمایل دارند تا به صورت نمودارهای رایج و داده‌های اولیه در ارتباط با ساختار مجموعه رشد، موقعیت رقابتی، سهم بازار، سودآوری و ... تبیین شوند. رویکردهای پرداختن به این مشکل ۱– درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار ۲– درک مسائل کلیدی کسب و کار بنابراین راهبرد کسب و کار دستورالعمل راهبرد منابع انسانی را در حیطه‌های زیر تعیین می‌کند: – تجهیز منابع – کسب و پرورش مهارتها – فرهنگ، ارزشها و نگرشها – تعهد – بهره وری – مدیریت عملکرد – پاداشها – روابط پرسنلی در حالی که همه این حیطه‌ها احتمالا در سطح واحد کسب و کار ظاهر می‌شوند، مسائل راهبردی متعددی نیز در سطح کل شرکت وجود خواهد داشت که احتمال دارد بر راهبرد نیروی انسانی عمیقا تاثیر بگذارند. آن مسائل عبارتند از: – رسالت شرکت – ارزشها، فرهنگ و سبک شرکت – فلسفه سازمانی و رویکرد مدیریت بر افراد – مدیریت عالی به عنوان منبع مهم شرکت ۳– ایجاد روشهای پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی شکل– مدل تحول راهبردی و

مـدیریت منـابع انسـانی بیـانیه راهبرد منـابع انسـانی- بخش الف راهبرد انتخـابی کسب و کـار بـا مولفه‌های زیر سـر و کار دارد: - تصـاحب دو کسب و کار جدیـد و تلفیق آنها با کسب و کارهای بخش الف - اجرای برنامه عمـد سـرمایه گـذاری در تکنولوژی یک محصول جدید - توسعه مداوم راهبرد تولید سلولی بخش الف در جهت ساده سازی کسب و کار - انحلال یک کارگاه و انتقـال امکانـات آن به کارگـاهی دیگر - سامانـدهی مجـدد یـک واحـد کسب و کار در پرتو راهبرد انتخاب شـده کسب و کار، اهـداف راهبردی منابع انسانی بخش الف عبارتنـد از: - تلفیق و ادغام ساختار سازمانی و تیم‌های مـدیریت کسب و کار واحدهای ب و ج در بخش الف - افزایش سرمایه گذاری در تکنولوژی‌های جدید از طریق برنام‌های هدفمند پرورش مهارتها، افزایش بهره وری و اثربخشی کارکنان و کاهش ضایعات. - اداره و کنترل فرایند کوچک سازی، سازمان دهی مجدد کارکنان مبتنی بر مسائل انسـانی و برخورد مسئولانه. - ایجـاد آداب و رسوم فرهنـگ روشن برای بخش مورد بحث بر اسـاس ارزشـهای مرتبـط بـا راهبرد کسب و کار. عناصر اصلی راهبرد منابع انسانی - تجدید ساختار سازمانی و آموزش مدیریت در جهت حمایت از: * تلفیق دو کسب و کار تصاحب شـده * موقعیت یابی مجـدد حمایت از محصول - طراحی شـغلی با عملکرد بالا در کارگاه‌ها - اسـتقرار سیسـتم‌های جدیـد مـدیریت عملکرد و پرداخت عملکرد - اعمـال مقررات نوین بازنشسـتگی زودرس برای مـدیریت - اعمال برنامه ها جابجایی جـذاب برای کارکنان منتخب - اعمال برنامه تعدیل برای سایر کارکنان - تاکید مجدد بر مدیریت کیفیت جامع تدوین راهبرد منابع انسانی خلاصه کلام تا این مرحله از بحث این است که راهبرد منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک نیروی تلفیق کننده مورد اسـتفاده قرار گیرد و لا‌یه‌ای مختلف را به صورت یـک نیروی کلی راهبردی یکپـارچه درآورد. لازمه‌هـای اصـلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر است: - راهـبرد منـابع انسـانی از سوی راهـبرد کسب و کـار تبیین شـده باشـد. - تحلیلی و نوآور باشـد. - روشن و عملی باشـد. - انتخـابی باشـد و بر اولویت‌ها تمرکز یابـد. - منعطف باشـد. موضوعات مهم کسب و کار و منابع انسانی در سال ۱۹۸۹ شـرکت کوپرزلیبرانـد، انجمن مشاوران مـدیریت را در یک پژوهش پیمایشـی در ارتباط با بررسـی دیدگاه یکصد مدیر عالی درباره مسائل منابع انسانی و کسب و کار یاری داد. نتایج تحقیق نشان داد که ۸۴ درصد از پاسخ دهندگان منابع انسانی را به عنوان یکی از سه مساله مهم اول خود رتبه بنـدی کردنـد، در صورتی که ۹۳ درصـد آنها آن را به عنوان یکی از پنـج مساله عمده خود به حساب می‌آوردند. سه مساله مهم مورد اشاره عبارتند از: - کارمندیابی (۶۷درصد پاسخ‌ها) - مهارتها (۴۲ درصد پاسخ‌ها) - بهره وری (۳۵ درصـد پاسخ‌ها) متداول‌ترین مسائل مورد اشاره نیز شامل موارد زیر بود: - دسترسی به افراد (۴۲ درصد) - سال ۱۹۹۲ (۳۱ درصد) - حمایت از مشتری (۲۵ درصد) - رقابت پذیری (۲۵ درصـد) علی رغم تاکید بر مسائل نیروی انسانی ذکر ایـن نکتـه جـالب است که یکی از مسـائلی که کمـتر به آن اشـاره شـد روابـط صـنعتی (۷درصـد) بود. نظرات مـدیران عالی درباره اقـدامات مورد نیاز برای برخورد با این مسائل عبارتنـد از: - آموزش/ بازآموزی (۵۶ درصد) - پاداش/ انگیزه (۴۱ درصد) - استخدام افراد مسن‌تر (۲۷ درصد) - اسـتفاده از تکنولوژی نوین (۲۵ درصد) - شـرایط منعطف (۲۱ درصد) - ارتباطات (۲۰ درصـد) بنابراین بیشتر بر خصایصـی چون تجهیز منابع، آموزش و انگیزش از طریق پاداش، تاکیـد شده بود. راهبردهای منابع انسانی بایـد بر اطلاعـات لازم در ارتباط با موارد زیر اسـتوار باشـد: - راهبرد و برنامه کسب و کار - محیط خارجی، با توجه خاص به تـامین کارکنـان (مسائـل جمعیت شـناختی) و دسترسـی به مهارت‌هـا - محیط داخلی، شامل مفاهیم ضـمنی توسـعه محصول و فن آوری جدیـد، الزام به انعطـاف پـذیری بیشتر و نیـاز به مهارتهـای جدیـد و چنـد پیشـگی. - مسائـل مربوط به بهره وری، انگیزش، ارتباطات، تعهد، مشارکت، روابط پرسـنلی و غیره راهبردهای جذب و نگهداری نقطه شـروع تدوین راهبرد منابع انسانی هر سازمان، تعیین و شناسایی لازمه‌های درازمدت منابع انسانی آن است. این لازمه‌ها باید به صورتی همگانی و جامع مورد ارزیابی قرار گیرد تا مبـانی لازم برای فراینـدهای مفصل‌تر برنامه ریزی نیروی انسانی مهیا گردد. از یک سو هـدف راهبردهای جـذب و نگهـداری منابع انسانی باید تضـمین این نکته باشد که کمبودها و نارسایی‌های منابع انسانی، مانع تحقق اهداف شـرکت نخواهد بود و از سوی دیگر می‌توان بـا خطر مـازاد احتمـالی نیروی انسـانی در زمـانی منـاسب و با حـداقل مشـکلات فردی و کمترین وقفه در روابط پرسـنلی به گونه‌ای مناسب برخورد کرد. راهبرد انگیزش هـدف از راهبرد انگیزش باید افزایش سـهم موثر اعضا در تحقق اهداف سازمان باشـد این راهـبرد به سیتم‌های مـدیریت عملکرد و تشویق به ویژه به نوع و میزان انگیزه‌هـای مـالی مورد نیـاز معطوف خواهـد بود. راهبرد بهسـازی و آموزش منابع انسانی بر طبق خواسـته‌های بیشتری که راهبرد کسب و آر در آینـده بر دوش کارکنان خواهـد نهاد راهبرد بهسازی منابع انسانی برای بهبود عملکرد ع ملیاتی خود در تمام سطوح با برنامه‌های دراز مدت مورد نیاز سازمان سر و کار دارد این راهبرد نوعی فرایندهای مستمر بهسازی را فراهم خواهد کرد کهب ا برنامه‌های طراحی شده برای سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد ای برنامه‌هـا به عنوان یک مجموعه برای اجرای راهبردهای محصول، تکنولوژی و توسـعه بازار سازمان طراحی شده‌انـد. راهبرد توسـعه سازمانی عبارتند از: - وجود مفاهیم ضـمنی تحول و اقدامات لازم برای تضـمین اینکه سازما در صورت مواجهه با فشارهای ناشی از تحول بـا موفقیت به وظـایف خود ادامه خواهـد داد. - ضـرورت بروز تحول در ساختـار سـازان در برنامه‌های توسـعه ارشـزها و فرهنـگ آن دو تحولـات مربوط به جو و فرهنـگ سازمـانی و سـبک مـدیریتی. - تلفیق منـاسب فعالیت‌های متنوعی که احتمالا از تحول ناشی خواهند شد. - تشکیل تیم - مدیریت تعارض - تلاش در برنامه ریزی و تنظیم اهداف برای افراد و تیم‌های کاری راهبرد پاداش راهبرد پاداش با مولفه های زیر سـر و کار دارد: - ایجاد و توسعه فرهنگ مثبت و عملکرد- محور - درک و تاید ارزشـهای سازمـان بـه ویچه ارزشـهایی که بـا برتری، نـو آوری، عملکرد، کـار تیمی و کیفیت بسـتگی دارد. - انتقـال این پیـام به کارکنـان مسـتعد آتی سازمـان که سازمان توقعات انگیزشـی آنان را برآورده خواهـد کرد. - حصول اطمینان از اینکه در راسـتای فرهنگ سازمان، نیازهای کسب و کار، نیازهای کارکنان و محیط اقتصادی، رقابتی و بازاری که سازمان در آن فعال است، آمیزه و سطوح مناسبی از پاداش ارائه خواهد شد. - تلفیق مقررات، سیسـتم ها و دستورالعمل‌های پاداش با راهبردهای مهم کسب و کار و منابع انسانی در جهت تامین امکان نو آوری، رشد، توسـعه و جسـتجوی برتری - ایجاد تمایل قوی در جهت نیل به سـطوح بالا و پایدار عملکرد، در کل سازمان، از طریق تشویق عملکردهای موفق و ارتقای سـطوح شایستگی و مالا کمک به فرایند توان افزایی و توانمنـد سـازی کلیه کارکنـان سازمـان - مشـخص کردن انواع رفتارهـای منجر به پـاداش کارکنـان و نحوه پرداخت آن در جهت افزایش انگیزش و تعهـد و بهبود عملکرد آنـان. راهبرد روابط کارکنان راهبرد روابط کارکنان با افزایش منافع متقابل، بهود روابط و تدوین و حفظ قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت وب حث درباره مسائلی سـر و کار دارد که شـرکت و کارکنان آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این راهبرد راهبردهای به رسـمیت شناخت یا رد اتحادیه‌ها و یا هر گونه مذاکرات کارگر- کارفرما را بر عهده خواهد داشت. راهبرد روابـط کارکنـان راهبردهـای مـذاکرات و مشـارکت کارکنـان در امرو شـرکت و انتقـال اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان و برناهم‌های آتی آن به افراد را نیز پوشـش می دهد. اجرای راهبرد منابع انسانی و ارزشیابی آن بنابه تجربه شخصی نگارنده

در ارتباط با راهبردهای منابع انسانی سه مشکل اساسی وجود دارد. نخست اینکه این راهبردها خود به عنوان هدف تلقی می‌شوند و در نتیجه تمام تلاشها به جای سوق یافتن در جهت اجرای آنا به ایجاد راهبرد معطوف می‌گردد. ثانیا این راهبردها در عباراتی ملایم و مورد توافق همگان تدوین می‌شوند. ثالثا بای ارزشیابی این راهبردها هیچ تلاش نظام مندی صورت نمی گیرد. اجتناب از این مشکلات به دو لازمه مهم بستگی دارد. اولا تلاشهای مشخصی باید صورت گیرد تا از طریق جا دادن راهبرد منابع انسانی در بافت راهبرد کسب و کار امکان تزریق واقع گرایی در آن راهبرد فراهم شود به نحوی که سه موظف راهبرد منابع انسانی از سهم راهبرد کسب و کار مشخص گردد و بتوان میزان پیشرفت در اعمال آن را بر اساس اهداف تعیین شده مورد ارزشیابی قرار دارد. راهبردهای تامین الزام و تعهد نسبت به تحول راهبرد تامین تعهد و الزام نسبت به تحول باید مراحل زیر را در بر گیرد: * آمادگی: در این مرحله فرد یا افرادی که احتمالاـ تحت تاثیر تحول پیشنهادی قرار خواهند گرفت شناسایی می‌شوند و در مورد تحول مورد نظر آگاهی می‌یابند. * پذیرش: در مرله دوم اطلاعات بیشتری درباره هدف تحول، روش پیشنهادی برای اجرای تحول و تاثیر آن بر افراد ذینفع ارائه می‌شود هدف این مرحله کسب آگاهی در مفهوم و ماهیت تحول و جلب واکنش مثبت افراد است. در صورت احراز شرایط زیر احتمال نیل به این هدف بیشتر خواهد بود: - تحول، تحولی متناسب با رسالت و ارزشهای سازمان تلقی شود. - تحول تهدید آمزی تلقی نشود - تحول م تضمن احتمال برآورده شدن نیازهای افراد ذینفع باشد - دلل قانع کننده‌ای برای تحول وجود داشته باشد. - افراد ذینفع در برنامه ریزی واجرای برنامه تحول مشارکت داشته باشند. - از اینکه د رجهت کاهش اثرات زیان آور تحول اقداماتی انجام خواهد شد آگاهی وجود داشته باشد. * تعهد تاریخچه مسائل سازمانی سالیان سال فقط دو نوع سازمان یعنی کلیسا و قوای نظامی در ابعاد بزرگ وجود داشت. واژه پرسنل از فرهنگ واژگانی ارتش به وجود آمد که به معنی یکی از دو جز سپاه یعنی افار است. (جزء دیگر مواد یعنی منابع فیزیکی سپاه است) اما مفهوم وظیفه مدیریت پرسنلی در اوایل قرن بیستم پدیدار شد و بر سه موضوع به قرار زیر تمرکز داشت: ۱- مدیریت اداری/ پرسنلی، یا تصدی اموری مانند پرداخت حقوق و سوابق پرسنلی ۲- فراهم ساختن تسهیلاتی برای افراد که به طور کلی خدمات رفاهی نامیده می‌شود. ۳- ایفای نقش به عنوان نقطه مرکزی در معامله و رفتار با کارکنان، به ویژه از طریق اتحادیه های تجاری آنها (یعنی روابط نیروی کار). جدول- برخی از رویکردهای تفکر درباره سازمانها رویکرد ویژگی‌ها ساختاری در ارتباط با روابط سلسله مراتبی، تقسیم وظایف و نقش‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی است بوروکراسی (دیوانسالاری) در ارتباط با قدرت و اقتدار به عنوان ابزار تکمیل وظایف با کارایی لازم است. از بینش‌های جامعه شناسی استفاده می‌کند. روابط انسانی در ارتباط با تحقق اهداف مدیریتی از طریق رفع نیازهای اجتماعی گروه کاری است. روانشناسی سازمانی در ارتباط با نحوه تطبیق نیازهای سازمانی با نیازهای افراد به منظور تامین رضایت و تکامل فردی است. نظریه سیستم‌ها (یا اقتضایی) در ارتباط با چگونگی نحوه تطابق سازمانه در جهت پاسخگویی به تقاضاهای متفاوت بازار، تکنولوژی و افراد است. نظریه عمل در ارتباط با نحوه تاثیر گذاری افراد بر سازمانها از طریق مفهوم بخشیدن به اعمال خود آنها است. فرهنگ سازمانی در ارتباط با هنجارهای نانوشته‌ای است که بر نحوه رفتار افراد در سازمانها اثر می‌گذارد این رویکرد از بینش‌های مردم شناسی استفاده می‌کند . سازمان چیست؟ مدیران سازمان‌ها در پاسخ به سوال فوق عمدتا به تعریف ساختار آن خواهند پرداخت. با اطمینان نسبی می‌توان گفت که چارت (تشکیلات) سازمانی با ترسیم ساختار سازمان بر اساس نقش‌ها و خطوط گزارش دهی تشکیل می‌شود. - هر فرد باید دستورهایی را از سرپرست بلافصل خود دریافت کند. - صرفا باید یک زنجیره فرمان و از بالا به پایین سازمان وجود داشته باشد تا مقاصد ارتباط و هماهنگی سازمان را تحقق بخشد. - تعداد افراد گزارش دهنده به یک سرپرست باید محدود باشد تا امکان کنترل و هماهنگی موثر فراهم گردد. - وجود تمایز روشنی بین وظایف صف (مانند تولید یا عملیات) و وظایف ستاد (مانند کارگزینی) ضرورت خواهد داشت. - وظایف باید بر طبق حیطه‌های تخصصی مختلف متمایز باشند تا امکان تاکید بر دانش تخصصی افراد و تضمین انجام کارآمد وظایف فراهم آید. -

به افراد باید برای انجام وظایف ویژه مسئولیت لازم محول و اختیار کافی برای انجام آن مسئولیتها تفویض گردد. رسالت و راهبرد بیانیه رسالت از اجزاء مهم سازمان است چون سایر اجزاء باید در جهت تحقق رسالت بیان شده مرتب و اداره شوند. از این رو بیانیه رسالت در تشخیص مطلوب بودن یا نبودن یک تحول سازمانی خاص مرجع مهمی می‌توانند باشد. برخی از دستورالعمل‌های تدوین یک بیانیه رسالت عبارتند از: - سازمان به طور معمول باید در چه بازارهای خاص و در جهت تحقق کدام ارزشها فعال باشد. - از بیانیه ای استفاده کنید که منعکس کننده ماهیت خاص سازمان شما باشد و نه از یک بیانیه مبهم (ماند شرکتی پیشرو در بازارهای چنین و چنان) که می‌تواند به همان اندازه درباره سایر سازمانها نیز صادق باشد. - بیانیه رسالت باید کوتاه، واضح و به خاطر سپردنی باشد. - حصول اطمینان از اینکه راهبرد سازمان (از جمله عوامل مهم موفقیت) و مجموعه‌ای از ارزشهای محوری قابل فهم و قابل انتقال به دیگران از بیانیه رسالت، حمایت می کند. ذی نفعان بیانیه‌های رسالت در عین سودمندی، با این خطر همراهند که بیش از حد بر اهداف و منافع گروه کوچکی از ذی نفعن مثلا کارکنان و مالکان تمرکز یابند. مفهوم ذی نفع مفهومی رسا و به معنای هر کسی است که می‌تواند در فعالیت‌های سازمان نفع مشروع و قانونی داشته باشد از دیدگاه ذی نفع حد و حدود یک سازمان عملاـ وسیع‌تر از آن است که یک تشکیلات سازمانی استاندارد به آن دلالت دارد. تکنولوژی در بستر سزامانی تکنولوژی به معنای ماشین الات یا تجهیزاتی است که سازمان برای تبدیل درون دادها به برون دادها از آن بهره می‌گیرد، میزان تعیین کنندگی تکنولوژی در یک سازمان بر حسب ماهیت تکنولوژی‌های اصلی مورد استفاده در سازمان متفاوت است. ساختار ۱- ساختار وظیفه‌ای ۲- ساختار بخشی (واحدی) توجه: بخش‌ها (واحدها) احتمالا بر طبق طیف تولید یا منطقه جغرافیایی تعریف می‌شوند. شکل- ساختار اصلی سازمانی فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح رفتارها را هدایت می کند و در اکثر سازمانها، اکثریت موقعیت‌های مدیریتی اینچنین است. فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف عرضه می‌کند: - هنجارها: مقررات نانوشته (معمولاـ حتی ناگفته) رفتار. - ارزشها: باورها درباره آنچه که برای سازمان مهم و سودمند است. - سبک مدیریت: شیوه‌های اعمال (یا ترک) اقتدار مدیریتی. - ابزار و مصنوعات: طرح ساختمانهاع تصویر ذهنی شرکت و غیره. سیستم پاداش سیستم پاداش بخش جدایی ناپذیری از هر سازمان است. سیستم‌های پاداش مقاصد گوناگونی را تحقق می‌بخشند و از آن جمله است: - تشویق افراد به قبول عضویت سازمان و ماندن در آن - تامین تعهد نسبت به سازمان و تلاش برای آن - تشویق رفتارهایی که احتمالا به موفقیت سازمان منجر شود. - حمایت از انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری •. سیستم رسمی پاداش •پاداشهای درونی یک شغل • سیستم تشخیص و قدردانی: یعنی شناخت نوع رفتاری که مورد تایید همقطاران و موجب تشویق و ارتقا است. نوع تشخیص و قدردانی مورد استفاده می‌تواند بر حسب موقعیت و فرهنگ سازمان متفاوت باشد. مثالهایی از

آن عبارتند از •: بازخورد مثبت مثلا از طریق ارزشیابی‌ها • تبلیغات داخلی و خارجی (معرفی فرد در داخل و خارج سازمان). •بزرگداشت یا اهدای هدایای نمادین (یک دسته گل یا یک مسافرت تفریحی تشویقی •). ارسال یک پیام شخصی از سوی مدیرعامل و یا یکی از مدیران ارشد •. معرف به عنوان کارمند نمونه ماه یا طرح‌های مشابه دیگر. انواع پاداشهای غیر رسمی که مدیران در اختیار خود دارند، عبارتند از •: گماردن فرد در یک پروژه معتبر • اعطای فرصت دستیاری یک فرد ارشد • ایجاد رابطه مرید- مرشدی با یک همکار مجرب • ترویج تلقیهایی دایر بر اینکه واحدهای سازمان محترم و موقعیت مناسبی برای کار کردن و پیشرفت است. نقش‌های فردی همه سازمانها از افرادی تشکیل می‌شوند که نقشهای آنه ابا هم در تعامل است. طرحی نقش‌های فردی افراد برای مدیر منابع انسانی جویای شیوه‌های تضمین اثربخشی سازمان امری مهم- ولی غالبا فراموش شده است. در وهله اول تعاریف نقش (شرح مشاغل) به نحوی نوشته شده باشن که بتوان آنها را صرف نظر از ارتباطشان با نقش یا سازمان خاص، بر اساس عوامل به اصطلاح عمومی ارزشیابی شغل ارزیابی کرد. تعریف اهداف نقش فرد برای مشاغل نسبتا ساده و کوچک تا حدودی ممکن است سرراست باشد. اما با این فرض که کلیه عناصر یک سازمان در تعامل با یکدیگرند، تعریف رسمی نقش فرد، به هیچ وجه، تنها عامل تعیین کننده رفتار واقعی فرد در نقش سازمانی او نخواهد بود. سایر عوامل به ویژه سیستم پاداش و فرهنگ سازمانی نیز در نقش فرد تاثیر عمده‌ای خواهند داشت. فرایندهای مدیریت انواع معمول فرایندهای کلیدی موجود در اکثر سازمانها عبارتند از: – برنامه ریزی و بودجه بندی – پردازش سفارشهای فروش – توسعه محصول جدید – توسعه سیستم‌های جدید – مدیریت روابط با مشتریان/ مراجعان مهم – مدیریت کیفیت فراگر – برنامه ریزی جانشینی و توسعه مدیریت نظر به اینکه این مراحل مهم معمولا چند وظیفه‌ای و چند رشته‌ای هستند بچه‌های یتیمی را می‌مانند که هیچ فرد خاصی مسئول سلامت و راحت آنان نیست. بنابراین لازم است که مدیر منابع انسانی کسب و کارمدار از وجود رویه‌هایی برای تعریف فرایندهای مهم سازمان اطمینان حاصل کند و فرایندهای مذکور را بر اساس معیارهای مهم زیر تجزیه و تحلیل نماید •: زمان صرف شده • منابع مورد استفاده • کیفیت • انعطاف پذیری برای رفع نیازهای آینده نتیجه گیری: مدیریت تحول عملا کلیه سازمانها با چالشهای روز افزون عوامل موثر متعددی مانند بازار، تکنولوژی، محیط قانونگذاری، محیط اجتماعی، مسائل جمعیت شناختی و رقبا مواجهند که واکنش موفقیت آمیز سازمان به آن چالشها مستلزم دگرگونی لازم خواهد بود. در ارتباط با مدیریت تحول سازمانی، اهم نکات مورد نظر عبارتند از: – تعیین مصداق تغییر آسان‌تر از تصمیم گیری درباره نحوه انجام تغییر است. – مقاومت افراد نه در برابر تغییر بلکه در برابر مدیریت غیر منطقی آن است. – ترس از ناتوانی در مبادرت به تحولع بزرگترین مانع تحول است، ولی غالبا به صورت مخالفتهای عقلایی بیان می‌شود. – تحول همواره با شکست یا موفقیت همراه است: شکست را باید انتظار داشت و از آن آموخت. – تغییر رفتار از طریق ایجاد تحول در ساختارها فرایندها و سیستم‌های پاداش در مقایسه با ایجاد تحول در فرهنگ سازمان آسان‌تر است. – موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به مجموعه توان سازمان در مدیریت موفقیت آمیز تحول مستمر بستگی دارد. – تحول دردآور، اما حفظ وضعیت موجود دردآورتر است. کسب مزیت رقابتی در بازار نیروی کار راهبردهای منبع یابی سازمان را در امور مربوط به جذب نگهداری و بهسازی منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق هدفهای خود راهنمایی می‌کند. هدف این راهبردها، توانمند سازی بنگاه در جهت تقویت قابلیت‌ها و نقاط قوت خود از طریق جذب افراد است. تجزیه و تحلیل عوامل درونی نخستین گام در تحلیل عوامل درونی یک پارچه ساختن راهبردهای کسب و کار و منبع یابی است. تحلیل بعدی تحلیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی برنامه های کسب و کار است که به تحلیل‌های دیگری از ذخایر و جریانات پرسنلی منجر می شود. در تکمیل این کار می‌توان در مورد چرایی پیوستن و ماندن افراد در سازمان و یا ترک آن، مطالعاتی انجام داد. تلفیق راهبردهای کسب و کار و تجهیز منابع راهبرد کسب و کار سمت و سوی حرکت سازمان را نشان می‌دهد. این راهبرد باید بر حسب مولفه‌های زیر نیازهای منابع انسانی را آشکار سازد •. تعداد افراد مورد نیاز در ارتباط با سطوح مختلف فعالیت‌های مورد پیش بینی • مهارتهای مورد نیاز در چارچوب پیشرفتها و راهبردهای فن شناختی و بازار/ محصول در جهت ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها • تاثیر تجدید ساختار سازمانی به عنوان نتیجه سیاست‌های عقلانی کردن، تمرکز زدایی، کاهش لایه‌های سازمانی، ادغام‌ها، توسعه محصول یا بازار، یا معرفی تکنولوژی جدید، مثلا تکنولوژی تولید سلولی •. برنامه هایی برای تغییر فرهنگ سازمان در زمینه‌هایی چون توان ارائه، استانداردهای عملکرد، کیفیت، خدمات مشتری، کار تیمی و انعطاف پذیری که نیاز به افرادی با طرز فکرها، اعتقادات و ویژگی‌های شخصی متفاوت را نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل ذخایر و جابجایی کارکنان این تحلیل نحوه ورود و خروج افراد از سازمان و چگنگی پیشرفت آنان در سطوح و رتبه‌های مختلف سازمانی را نشان می دهد. چنین تحلیلی ذخایر پرسنلی- یعنی تعداد افراد استخدام شده در هر شغل یا رتبه شغلی در طول مدت خدمت یا در گروه های شغلی و جریانات پرسنلی- یعنی ترک خدمت کرده‌ها، کار گماری‌ها و ارتقاءها را بر حسب شغل و رتبه و بر طبق مدت خدمت ثبت می‌کند. مطالعات پیمایشی درون سازمانی از مطالعات نگرش سنجی می‌توان به عنوان بررسی‌های فشار سنجی کارکنان موجود استفاده کرد چرا به شرکت پیوسته‌اند و چرا قصد ماندن یا ترک آن را دارند؟ برای تکمیل اطلاعات (غالبا غیر موثق) و حاصل از مصاحبه‌های مربوط به علت‌های ترک سازمان می‌توان در مورد کارکنان قبلی شرکت مطالعات ویژه‌ای انجام داد و علل ترک خدمات آنان را مورد بررسی قرارداد ضمنا مطالعاتی نیز می‌توان درباره گروه‌های آسیب پذیر برای ترک سازمان نظیر افرادی که کار در سازمان را اخرا شروع کرده‌اند و یا واجدین مهارت‌های کلیدی، مخصوصا در سطوح مدیریت انجام داد که از مهارت و تجربه مورد نیاز بازار خارجی برخوردارند و جایگزین کردن آنها مشکل است. تجزیه و تحلیل محیطی روندهای جمعیتی تا حدی دشواری به وجود می‌آورند، اما بسیاری از محدودیت‌های جایگزینی از عوامل زیر ناشی می‌شوند •: سرمایه گذاری‌های ناکافی در آموزش (همانگونه که از بررسی سرمایه گذاری در آموزش حرفه‌یی، از نظر تعداد روزهای آموزش در سال و ارقام مربوط به هزینه‌های آموزشی موجود در بخش خصوصی بر می‌آید •. کاهش جمعیت فارغ التحصیلان • تغییر تقاضای نیروی کار از کارگران ساده و نیمه ماهر به سمت دانشگران • بروز تغییر عمده در ترکیب سنی نیروی کار • پیدایش یک نیروی کار پیوسته در حال دگرگونی که تنوع آن بیشتر می‌شود و به صورت بخشی در می‌آید. تجربه بین‌المللی و مسائل مربوط به سرمایه گذاری وسیع‌تر شرط اثربخشی راهبردهای تجهیز منابع انسانی، این است که به رقابت بین‌المللی در کسب منابع محدود از جمله منابع کار توجهی روز افزون داشته باشند. ضمنا کیفیت منابع کار و مدیریت عامل تشخیص رقابتی مهمی در بازارهای کالا وخدمات خواهند بود. تاکید روز افزونی نیز بر کیفیت بالا و محصولاتی با تکنولوژی مدرن نهاده خواهد شد که به نیروی کار کمتر ولی کیفی‌تری نیاز دارند. روند این تاکید در آینده نیز ادامه خواهد یافت. پی ریزی منابع انسانی مسائل مهم رشد و توسعه مستمر و پی ریزی منابع انسانی عبارت خواهد بود از: – بودجه خصوصی و دولتی آموزش و پرورش – توسعه یک زیربنای آموزش و پرورش در جهت

تقویت فعالیت توسعه قدرت تاثیر سرمشق ابتکار اخیر تحت عنوان سرمایه گذارا در افراد نقطه عطفی را موجب شده که شرکتها باید به آن واکنش نشان دهند. هدف چنین ابتکاری این است که سازمانها را وارد کند تا ضمن جدی گرفتن آموزش اثربخشی هزینه سرمایه گذاری‌های خود در منابع انسانی را ارزیابی کنند. این ابتکار به وسیله شوراهای آموزش و کسب و کار تقویت می‌شود و با پی‌گیری برخی از ابتکارات دولت/ شورای آموزش و سرمایه گذاری درصدد بهبود کمی و کیفی آموزش در انگلیس برآمده است. با این حال تاثیر این ابتکارات در بازار تا کنون بسیار ناچیز بوده است و تلاشهای انفرادی شرکتها در ارتقای مهارتهای خود برای آینده بسیار حیاتی خواهد بود. تجزیه و تحلیل بازار کار تحلیل محیطی باید روندهای کلی اقتصادی، کسب و کار و جمعیت شناختی را مشخص کند. در مقابل آن تجزیه و تحلیل‌های مشخص‌تری از بازارهای کار می‌تواند صورت گیرد که شرکت مورد نظر در آن در حال فعالیت است. بازار بین‌المللی بازار بین‌المللی نیروی کار از دو بخش تشکیل شده است. اتباع انگلیسی که تمایل دارند در خارج کار کنند و اتباع سایر کشورهایی که تمایل به کار در انگلیس یا جای دیگری دارند. در ارتباط با عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار کار منطقه‌یی مراحل زیر ضرورت دارد: - عرضه - تقاضا - مسائل بازار کار - روندهای شغلی بازار کار محلی در تجزیه و تحلیل بازار نیروی کار محلی، نخست باید با توجه به قابلیت حضور و تسهیلات ایاب و ذهاب موجود حد و حدودی را تعریف کرد که کارکنان می‌توانند از آنجا به محل کار خود رفت و آمد کنند. در این تعریف یک بررسی از ترتیبات رفت و امد کارکنان موجود می‌تواند کارساز باشد. ضمنا تعیین امکانات حمل و نقل در دسترس نیز ضرورت خواهد داشت. ایجاد پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی هدف پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی ذخیره اطلاعات گرد آمده از تجزیه و تحلیل‌های درون و برون سازمانی است به نحوی که امکان پیش بینی‌های عرضه و تقاضا فراهم شود و فرصت‌ها و محدودیت‌های احتمالا- تاثیر گذار بر راهبردهای تجهیز منابع مورد ارزیابی قرار گیرد. محتویات پایگاه اطلاعاتی پایگاه اطلاعاتی درون سازمانی عمدتا از سوابق استخدام و پرسنلی تاریخچه شغلی (از جمله ارزیابی‌های عملکرد) داده‌های مربوط به دوره‌های آموزشی ط شده و داده‌های مربوط به ضایعات نیروی کار (شاخص‌های جابجایی و ثبات پرسنلی)، بیماری و غیبت تشکیل می‌شود. این پایگاه ضمنا اطلاعات حاصل از مطالعاتی را در بر خواهد گرفت که شرح آنها قبلا در این فصل آمده است. پایگاه اطلاعاتی برون سازمانی باید شامل اطلاعاتی درباره روندهای کلی نیروی انسانی و بازارهای کار باشد. مسئولیت های پایگاه اطلاعاتی مسئولیت‌های منبع یابی و برقراری و حفظ پیوند با سایر پایگاه‌های مربوط به کسب و کار منابع انسانی را باید به پایگاه اطلاعاتی محول کرد، در تفویض این مسئولیت برداشتن گامهای زیر ضرورت خواهد داشت: ۱- نیازهای کاربر را تعریف کنید. ۲- یک بسته نرم افزاری با قابلیت تحلیل و دست کاری داده‌های منابع انسانی تعبیه کنید. ۳- آمارهای نیروی انسانی را روزآمد و اصلاح کنید. ۴- مسئولیت مدیریت پایگاه اطلاعاتی را به فردی از افراد واحد پرسنل ی واگذار کنید، تا ضمن مدیریت پایگاه داده‌ها را تامین و تحلیل کند و امور مربوط به تحلیل های ورود و خروج پرسنل و پیش بینی های نیروی انسانی را انجام دهد. تدوین راهبردهای کلی منبع یابی پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی باید اطلاعات لازم برای آماده سازی پیش بینی‌های عرضه و تقاضا و تصمیم گیری در مورد نحوه پاسخگویی به الزامات نیروی انسانی ناشی از راهبرد کسب و کار را فراهم کند. راهبرد کارمندیابی (جذب) این راهبرد باید موارد زیر را مد نظر داشته باشد: - عوامل احتمالی جذب افراد و یا دفع آنان از سازمان - اساس و مبنای رقابت سازمان با سایر کارفرمایان برای جذب کارکنان واجد کیفیت بالا- (منبع یابی رقابتی). - روشهای جایگزین برای پاسخگویی به الزامات منابع انسانی. - فنون انتخابی که به احتمال قوی به جذب بهترین کارکنان به سازمان منجر می‌شود. عوامل موثر بر تصمیم افراد در پیوستن به یک سازمان این عوامل عبارتند از: - فرصتهای شغلی- این عامل به ویژه در جذب افراد جوان بسیار مناسب است. - برنامه شغلی- آموزشی خاصی که شرکت به اجرای آن متعهد باشد. - فرصت بهره گیری از مهارتهای موجود. - دسترسی به آموزش و پرورش پیشرفته، چه در حین کار و چه در خارج از محیط کر - شغلی متضمن مسئولیت و پادارش که در آن عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد. - یک محیط کار جذاب - تلقی از رفتار با افراد به عنوان یک انسان و نه یک ماشین - سبک مدیریتی باز - امکان مشارکت سطح بالا - امکان عضویتی احترام آمیز در تیمی منسجم. - اعتقادی دایر بر اینکه ماموریت سازمان ارزشمند است و سازمان می‌داند به کجا می‌رود و به گونه‌ای موثر هدایت می‌شود. - اشتهار کلی سازمان به نوآوری، داشتن محصولات کیفی، سطح بالای خدمات به مشترین و ارباب رجوع، مسئولیت اجتماعی و فلسفه سازمانی مطلوب در مورد نحوه رفتار با افراد. - آشکار بودن نامی بزرگ و محترمانه در شناسنامه شرکت. روشهای مختلف پاسخگویی به الزامات منابع انسانی راهبردهای جذب باید منابع مختلف جذب نیرو را مد نظر داشته باشد. برخی از شرکتها بخش‌های خاصی از نیروی کار را مورد توجه قرار داده‌اند که احتمالا- در ارتباط با کسب و کار آنها مهم تلقی می‌شود. جالب است که اقدامات کارفرمایان برای مادران شاغل به دلیل تقاضای روز افزون دیگر چندان موثر نیست. علی رغم این حقیقت که در مقایسه با دهه گذشته تعداد دو برابر مادران پس از چند ماه مرخصی زایمان به کارشان بازمی‌گردند. ضمنا باید تدبیری نیز به حال تقاضای روز افزون افراد تحصیل کرد اندیشیده و افراد تحصیل کرده (چه مرد و چه زن) را مورد توجه قرار دهد اکثر دانشجویان جویای یک مسر شغلی مشخص آموزش مناسب و کار جالب هستند. در این روشها شش رویکرد زیر را باید مورد توجه قرار داد: ۱- رویکرد سازمانی ۲- رویکرد انعطاف پذیری - انعطاف پذیری وظیفه‌ای که به کارکنان آموزش یا بازآموزی هایی می‌دهد تا بتوان آنان را به سرعت در فعالیت های مختلف دیگر به کار گرفت. - انعطاف پذیری از نظر تعداد که با استفاده از قراردادهای فرعی کارکنان موقت و پاره وقت به سازمان امکان می دهد تا تعداد کارکنان خود را در واکنش به تحولات کوتاه مدت تقاضای نیروی کار به سرعت افزایش یا کاهش دهد. - ساعات کاری منعطف که در آن می‌توان بر حب حجم کار معمول، الگوی روزانه کار را تغییر داد یا امکان ساعات کار هفتگی بیشتری را در ایام اوج کاری در طول سال فراهم آورد. یک رویکرد مبتنی بر برنامه ریزی ایجاد یک سیتم ساعتی سالانه‌ای است که نیاز به نگهداری از کارکنان بیکار پنهانی را کاهش دهد یا بتوان در اوقات اوج کاری از کارکنان پاره وقت استفاده نمود. این هدف با برنامه ریزی ساعات کار افراد، بر اساس تعداد ساعات کاری مورد نیاز در طول سال تحقق می‌یابد و پیش بینی افزایش یا کاهش ساعات کار در یک دوره خاص را بر طبق سطوح فعالیت فصلی امکان خواهد داد. - انعطاف پذیری مالی، متضمن طراحی سیستم‌های پرداختی است که با انعطاف پذیری بیشتر سازمان در تدوین سیستم های پرداخت مانند پرداخت بر اساس مهارت یا پرداخت منعطف سر وکار دارد. ۳- رویکرد آموزش ۴- رویکرد مدیریت شغلی (کار راهه) ۵- رویکرد برنامه ریزی بهره وری ۶- رویکرد کوچک سازی فنون انتخاب راهبرد کارمند یابی باید با معرفی یا گسترش فنون گزینش، مانند آزمون‌های روانسنجی، داده‌های زیستی و مراکز ارزیابی برای بهبود کیفیت افراد مورد استخدام اقدام کند. راهبردهای بهبود نرخ نگهداشت راهبراها بهبود نگهداشت کارکنان باید ده حیطه زیر را مورد توجه قرار دهند: ۱- پرداخت: برخی از مشکلات به دلیل وجود نظام‌های پرداخت

ناعادلانه و غیر رقابتی بروز می‌کند. اقدامات احتمالی لازم در این ارتباط عبارتند از: – بررسی سطوح پرداخت بر اساس مطالعات بازار – تضمین اینکه به افراد بر طبق ارزش آنها در بازار پرداخت می‌شود. – اعمال ارزشیابی شغل یا بهبود طرح موجود ارزشیابی برای فراهم ساختن امکان رتبه بندی منصفانه – بررسی طرح‌های پرداخت عملکرد– محور برای حصول اطمینان از اعمال مطلوب آنها. ۲– پاداشها ۳– مشاغل ۴– عملکرد ۵– آموزش ۶– توسعه کارراه ۷– تعهد ۸– فقدان انسجام گروهی ۹– نارضایتی از مدیریت و سرپرستی ۱۰– کارمند یابی، گزینش و ارتقاء ۱۱– بازارگرمی بیش از حد راهبردهای آموزش راهبردهای آموزش با عوامل زیر سر و کار دارند: – فلسفه آموزش سازمان – مسائل راهبردی (دراز مدت) مهم‌تری که آموزش باید به آن بپردازد. – نیازهای آموشی کوتاه مدتی که باید رفع شود – اولویتهایی که باید به رفع نیازهای درازمدت و کوتاه مدت داده شود. – منابعی که باید برای آموزش در دسترس قرار گیرد. – تخصیص مسئولیت لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی. راهبرد توسعه مدیریت راهبرد توسعه مدیریت باید نحوه پرداختن سازمان به مولفه‌های زیر را تنظیم کند: – انجام ارزیابی‌هایی منظم و مبتنی بر ضابطه، از استعدادهای بالا بر اساس معیارهای ملی و بین‌المللی – انتخاب و پذیرش زبانی مشترک برای توسعه مدیریت بر اساس مدلهای رهبری عالی و ابعاد شایستگی. – اعمال نوعی چرخش شغلی انتخابی و برنامه ریزی شده – بهره گیری از سیستم عملکرد مدیریت به عنوان اهرم اصلی توسعه قابلیت‌ها راهبرد کوچک سازی این راهبرد ترکیبی از تدارکات زیر خواهد بود: – مطلع ساختن کارکنان و مشورت با آنان در زمانی مناسب – ایجاد انگیزه‌های مالی و غیر مالی برای تشویق کارکنان به ترک داوطلبانه شرکت – ایجاد انگیزه‌های مالی برای کارکنان کلیدی برای ادامه همکاری با شرکت – انجام اقداماتی در جهت بازآموزی کارکنان یا انتقال آنان به مشاغل دیگر – انجام اقداماتی در جهت کمک به کارکنان مازاد برای پیدا کردن مشاغل جدید یا ارائه راه‌های منطقی صرف وجود حاصل از خرید خدمت یا خدمات مشاوره‌ای برای کاریابی مجدد. تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار تلفیق چه معنا است؟ صرف واگذاری راهبرد کسب و کار به یک واحد آموزشی و انتظار حمایت و جرای این راهبرد از آنها بمعنی تلفیق نیست. ضمنا این کار به معنای جداسازی اقدامات آموزش و توسعه از مدیریت تجهیز منابع و مدیریت عملکرد هم نخواهد بود. به اعتقاد ما مدیران توسعه مناب انسانی باید در توسعه راهبرد و اجرای آن سهیم باشند. بنابراین تلفیق موثر توسعه منابع انسانی با استراتژی کسب و کار شرکت متضمن سه خصیصه زیر خواهد بود. ۱– مدیران توسعه منابع انسانی قبل از نهایی شدن راهبرد کب و کار با مدیران بازرگانی در یک گفتگوی دو جانبه مشارکت خواهند داشت. ۲– توسعه منابع انسانی صرفا یک برنامه آموزشی راه حل سریع نیست و از جهات مختلف راهبرد کسب و کار را مورد حمایت قرار می‌دهد. ۳– فرایندهای منابع انسانی از یک معماری مشترک برخوردارند– بنابراین طرح ارزیابی به دنبال ارزیابی همان پدیده هایی است که برنامه توسعه درصدد پرورش آنان و نظام پرداخت به دنبال پاداش دادن به آنها است. درگیری/ مشارکت به چه معنا است؟ این عبارت مجموعه فرایندهای توسعه افراد در کاری است که باید با راهبرد کسب و کار مرتبط شود و با سایر فرایندهای مهم کسب و کار مانند مدیریت عرضه یا خرید تلفیق یابد. فرایندهای توسعه منابع انسانی عبارتند از •: آموزش و پرورش • مدیریت عملکرد • تجهیز منابع تلفیق خط مشی‌های توسعه منابع انسانی آیا مدیریت کسب و کار و توسعه مناب انسانی دو دنیای متفاوتند؟ ظاهرا یک عامل معارض با تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار به گستره و پیچیدگی سازمان مربوط می‌شود. به زمینه‌های متفاوت مورد علاقه دو گروه توجه کنید: تعلق خاطر مدیران کسب و کار • راهبرد • سود و سرمایه • فرایندها و سیستم‌های کسب و کار • تصمیمات مربوط به کار راهه • تصمیمات مربوط به ارزیابی و پاداش تعلق خاطر مدیران توسعه منابع انسانی • برنامه‌های آموزشی • بودجه های آموزشی • دوره‌ها • آموزش • سمینارها • کارگاه‌های آموزشی • رویه‌های برنامه ریزی شغلی سوابق ارزیابی تدوین یک دستور کار جدید توسعه چشم انداز سازمانها باید دستور کار مشترکی تنظیم کنند که هر دو طرف به انجام آن گردن نهند در حال حاضر چنین دستور کاری در سطحی گسترده از سوی عوامل خارجی در محیط کسب و کار تنظیم شده است که تحول مرحله‌ای در نحوه اداره سازمانها را می‌طلبد. سازمانهای برخوردار از موقعیت جهانی به طور مداوم از تجارب گذشته خود و از افراد یا گروه های خلاق درس می‌گیرند. ایده‌های خوب به سرعت مورد توجه قرار می‌گیرند. چنین شرکتهایی ابتکارات آموزش گله وار یرا که در آن صدها کارمند بدون آمادگی و کسب اطلاعات لازم از نیازهای آمزوشی آنان در یک دوره مشترک شرتک داده می‌شوند رها کرده‌اند. در وضعیت بیمارگونه آموزش گله وار مدیران دلیل اهمیت دوره را توضیح نمی‌دهند، زیرا در این مورد چیزی نشنیده‌اند. بدتر اینهک این مدیران حتی از اینکه کارمند خود را برای شرکت در دوره از دست داده‌اند گله مندند. این شرکتهای در سطح جهانی معتقدند که هر یادگیری مستلزم نقش فعال یادگیرنده در فرایند یادگیری است. آنها در امر یادگیری با رویکدر انفعالی که در آن یادگری مستلزم هیچ تلاشی نباشد و به عنوان مثال فرد یادگیرند بگوید به من آموزش داده شد مخالفند. یادگیری و پذیرش باید به زبان مشترک همه کارکنان مبدل شود و نباید واژگانی خاص افراد شاغل در واحد آموزش یا پستهای بالای مدیریتی تلقی گردد. نیل به چشم انداز برای ایجاد جوی جدید در نزدیک کردن مدیران بازرگانی مدیران منابع انسانی به یکدیگر کمک می‌کنند، سه مرحله پیشنهاد می‌شود: ۱– با مدیریت ارشد درباره ماهیت نقطه قوت مورد نیاز به توافق برسید. ۲– امور آموزش مورد بازبینی قرار گیرد و ضمن ساده سازی به صورت کار مشترک با مدیران بخش تجاری درآید تا اطمینان حاصل شود که مربیان دوره‌های آموزشی به مسائل کسب و کار نیز می‌پردازند. ۳– به یادگیری شتاب بیشتری بدهید. در جهت کاهش رخوت ناشی از دوره‌های طولانی خارج از محیط کار، از رویکرد نوآورانه استفاده کنید.

•از متناسب بودن دستور کار جدید توسعه منابع انسانی با راهبرد اطمینان حاصل کنید •. تعهد و تعلق خاطر مدیریت ارشد را نسبت به دستور کار جدید توسعه جلب کند •. در سراسر سازمان تفاهم و زبان مشترکی به وجود آورد •. قابلیت‌های موجود را در ارتباط با دستور کار جدید بیازماید و با مدیریت ارشد در بحث مربوط به راهبرد مشارکت نماید •. با دخالت دادن توسعه منابع انسانی در مدیریت کسب و کارع جو قطبی دو دنیای متفاوت را در هم شکند. کسب و کار همان توسعه منابع انسانی است. مدیریت بهبود عملکرد مدیریت علمکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه ها در جهت بهبود تمرکز راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد باید چارچوبی فراهم کند که در آن امکان یکپارچه ساختن فعالیت‌های بهبود ع ملکرد زیر میسر گردد: – هدف گذاری [کلان] سازمان – ارزیابی عملکرد [افراد] – تعیین پتانسیل‌های [افراد] – آموزش و توسعه شغلی – برنامه ریزی جانشینی – پاداشهای درونی و بیرونی نمودار فرایند مدیریت عملکرد ویژگی‌های مهم مدل مذکور عبارتند از •: بیانیه رسالت– هدف و جهت حرکت سازمان را توصیف می کند •. راهبردها– رهنمودهای روشنی را درباره رفتار و عملکرد مستلزم تحقق رسالت سازمان به دست می‌دهند •. اهداف– چارچوب نتایج مورد انتظار از عملکرد سازمان را دقیقا بیان می‌کنند •. ارزشها– متضمن

مقولاتی است که سازمان آنها را در انجام امور خود (مانند عملکرد، کار تیمی، نوآوری و پرورش افراد) مهم تلقی می کند •. عوامل مهم موفقیت- عوامل موثر در تحقق عملکرد موفقیت آمیز و استانداردهایی هستند که باید به آنها دست یافت •. شاخص‌های عملکرد- که در تلازم با عوامل مهم موفقیت ایجاد شده‌اند و امکان پیشرفت در جهت تحقق اهداف، اعمال ارزشهای مورد نظر و ارزیابی نتایج را فراهم می‌آورند •. بررسی عملکرد- عملکرد ویژگی‌های کیفی و صلاحیت‌های فرد را در قبال اهداف، ارزشها، عوامل مهم موفقیت و دیگر شاخص‌های عملکردی مربوط، بررسی و نیازهای بالقوه و توسعه‌ای او را مشخص می کند •. پرداخت مبتنی بر عملکرد- به روشنی پاداشها را با عملکرد مرتبط می سازد و می‌تواند در قالب پاداش شایستگی جوایز فردی و گروهی و پرداخت‌های گوناگون دیگر مرتبط با عملکر گروهی و سازمانی (مانند طرح های مشارکت در سود سازمان) پرداخت گردد •. طرح‌های بهبود عملکرد: برنامه‌هایی که با استفاده از روش‌های غیر مالی (مانند آموزش، توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و فرایندهای ارتقاء مربی گری و مشاوره) موجب بهبود انگیزش و تعهد فرد می‌شوند. اهداف دو سازمان که یک نظام مدیریت عملکرد قوی را پی‌ریزی کرده‌اند، نکات زیر را به نمایش می گذارد: الف: سازمان پاورجن • حصول اطمینان از اینکه فرهنگ سازمان به گونه‌ای است که در آن تلاش برای پیشرفت مستمرع یک هنجار محسوب می‌شود •. ترغیب سازمان به دست یافتن به درک رونی از آنچه باید به وسیله افراد تحقق یابد و شیوه تحقق ان • تسهیل فرایند بهبود مستمر عملکرد فرد در چارچوب اهداف سازمانی و اقدامات رهبری •، تفویض مسئولیت و پاسخگویی در قبال بهبود عملکرد به تک تک مدیران (به جای واگذاری آن به امور کارکنان). ب: سازمان سیباگیگی • تمرکز توجه بر آنچه که از لحاظ کسب و کار مهم است •. نظارت بر طرح‌های بهبود • تدوین اهداف آینده عناصر مدیریت عملکرد انواع مختلف سیستم مدیریت عملکرد از خیلی ساده گرفته تا بسیار پیچیده وجود دارد. عوامل اصلی مورد ارزیابی در سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از •: تحقق اهداف • رعایت ارزشهای اصلی • خصوصیات فردی • توان بالقوه نمودار فرایند تدوین اهداف سازمان پاورجن برای کمک به مدیران در فرایند تدوین هدف، دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها زیر را تنظیم کرد: - اهداف سازمان، بخش‌ها و واحدهای بنگاه را با اعضای تیم در میان بگذارید. - به منظور توافق بر اهداف و مقاصد کاری سال آینده با هر یک از اعضای تیم جلسه‌ای تشکیل دهید. - برای هر یک از اهداف اصلی مقاصد و اهداف مشخص‌تری تدوین کنید و این مقاصد باید در تعداد نسبتا محدودی تدوین شود. - برای ترغیب کارکنان به تبادل اطلاعات و تلاش در جهت تحقق هدف مشترک هدفهای تیمی را مشخص کنید. - سرپرست و هریک از اعضای تیم باید نسخه‌ای از اهداف مورد توافق را نزد خود نگهدارید. این هدف در ارزیابی سالانه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. - اطمینان حاصل کنید که پیشرفت کارکنان بر اساس هدف اصلی و با استفاده از اهداف فرعی به طور منظم مورد نظارت قرار می گیرد. درون دادهای سیستم می تواد شامل همه و یا برخی از موارد زیر باشد: ۱- تعابیر پاسخگویی و یا حیطه‌های نتایج مهم. ۲- تعاریف عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اصلی عملکرد. ۳- تعاریف قابلیت‌های مورد نیاز پستهای خاص یا پستهای سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی. ۴- اهداف یا الزامات آنها در قالب مقاصد مشخص، وظایف محوله، استانداردهای عملکرد یا ارزشهای سازمانی که باید مورد رعایت قرار گیرد. این اهداف باید بین مسئولیت‌های اساسی (مانند اهداف مستمر) و ادواری (معمولا سالانه) تفاوت قائل شوند. هر دو دسته از اهداف باید به عنوان بخشی از سیستم عملکرد مورد توجه قرار گیرند. برون دادهای یک سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند یک یا چند مورد از موارد زیر را در بر گیرد •: یک برنامه بهبود عملکرد شامل آموزش و هر وظیفه و تجربه بهسازی فوری مورد نیاز •. یک برنامه بهسازی شغلی • یک ارزیابی و درجه بندی عملکرد که با پاداش مرتبط با عملکرد همراه باشد. مسائل متعددی در ارتباط با برون دادهای سستم مدیریت عملکرد وجود دارد. به عنوان مثال آیا عملکرد را باید درجه بندی، آیا توزیع اجباری ضرورت خواهد داشت؟ به طور مثال آیا باید تعداد حائزنی بالاترین سطح درجه بندی را محدود کرد؟ همه این مسائل باید در فرایند طراحی سیستم مورد توجه قرار گیرد •. ارزیابی از پایین به بالا- سیستم‌های مدیریت عملکرد به گونه‌ای روز افزون مکانیزم‌های ارزیابی از پایین به بالا را به کار می گیرند. این مکانیزم‌ها به مدیران صف درباره نقاط قوت و ضعف آنان بازخورد می‌دهند. مراحل مهم و مهارت‌های راه اندازی مدیریت عملکرد در عین حال که در فصل حاضر بحث مفصل در روش شناسی مدیریت عملکرد مطرح نیست. تعیین شش مرحله کلاسیک برای راه اندازی یک سیستم حائز اهمیت است: ۱- طرح پروژه ۲- تعیین نیازها و معیارها ۳- طراحی و اجرای آزمایشی ۴- آموزش و آگاهی ۵- اجرا ۶- ارزشیابی و اصلاح در شرکت پاورجن مهارتهای مورد نیاز مدیران در بهسازی و توسعه عملکرد کارکنان عبارتند از: * تدوین هدف: - شناسایی عوامل مهم موفقیت - تدوین اهداف اصلی و مقاصد ذیربط - اولویت بندی - تعیین مقاطع بررسی هدف * مهارت‌های ارزیابی عملکرد: - تلخیص: یکسان سازی دیدگاهی متعادل ازعناصر مهم عملکرد فرد - ارزشیابی: ارائه راهنمایی و کمک از طریق بحث درباره نحوه توسعه نقاط قوت و رفع نقاط ضعف - برقراری ارتباط: بحث درباره مسائل و مشکلات عملکرد - قضاوت: ارزیابی عملکرد جاری و برنامه‌های نیازهای آموزش و بهسازی *مهارتهای مربیگری: - توصیه یا فراهم ساختن تعلیمات لازم درباره رویکردهای مختلف - دادن بازخورد درباره عملکرد - تسهیل بهبود عملکرد * مهارت‌های حمایتی - شناسایی علائم نشان دهنده موارد ضرورت حمایت از افراد - مهارتهای میان فردی - توجه و پرداختن به مسائل احساس و هیجانی - مشاوره درباره عملکرد * مهارت‌های برقراری ارتباط: - گوش دادن به افراد - استفاده از بحث برای رسیدن به توافق - در دسترس بودن * مهارتهای انگیزش: - گفتگو و مراورده درباره فرایند ارزیابی عملکرد - تعیین حیطه نتایج مهم اهداف عملکرد - ارائه منابع لازم، به هنگام تغییر وضعیت نمودار مهارتهای محوری مدیریت عملکرد رویکرد جدید مدیریت پاداش هیات مدیره‌ها و مشاوران آنها بر اهمیت سیاست‌های پاداشی که در پیوستگی با اهداف راهبردی کسب و کار یک سازمان به منظور مجهز ساختن آن به مزیت رقابتی طراحی شده است وقوف دارند. مدیران از این واقعیت نیز آگاهند که از یک سیستم پاداش می‌توان به عنوان کمک موثری ددر اثربخشی سازمان بهره گرفت. نگارنده به عنوان مشاور متخصص در مسائل پاداش، غالبا با نوعی بازبینی جنبه خاصی از سیستم پاداش سازمانها سر و کار دارم و به ندرت از من خواسته شده است تا نظام پاداش را به عنوان یک کل مورد توجه قرار دهم شاید بر حسب معمول مسئولان سیاست در سازمانها خواهان انجام سریع کراها بوده و مایل باشند به جنبه هایی از نظام پاداش به عنوان مثال طرح پاداش غیر نقدی مدیریت میانی بپردازند که معتقدند به گونه‌ای نسبتا سریع قابل تغییر است. چه بسا این مهندسی مجدد و تدریجی فقط تاثیر محدودی خواهد داشت. اگر سازمانی مایل به تغیر رفتار افراد از طریق مکانزم پاداش باشدع باید هم به اجزای تشکیل دهنده آن سیستم و هم به نحوه تناسب آن اجزا با اهداف کسب و کار و سیاست‌های پرسنلی توجه کند ضمنا توجه بر نظام قدرشناسی و نوع رفتار سازمان مورد قبول نیز ضرورت خواهد داشت. چرایی شکست سیاست‌های پاداش یکی از علل اصلی ناکامی سیاست‌های پاداش در برآوردن انتظارات آن است که این سیاست‌ها توان تغییر رفتار فرد یا برآمدن از عهده تقاضهای روزافزون

راهبردها و اولویت‌های متحول کسب و کار را ندارند. دلایل شکست عمدتا عبارتند از •: راهبرد کسب و کاز • ارزشیابی شغل •داده‌های پرداخت در بازار • ارزش برای پول تدوین یک راهبرد پرداخت اگر سیاست‌هی پاداش به تحقق انتظاراتی که از آنها انتظار می‌رود قادر نبوده‌اند سازمان چه اقداماتی می‌تواند انجام دهد؟ نخستین اقدام سازمان تدوین راهبرد پرداختی خواهد بود که با رسالت، اهداف و مقاصد شرکت به گونه‌ای تنگاتنگ همسویی دارد. اجزای تشکیل دهنده سیاست پرداخت زمانی که در ارتباط با راهبرد پاداش تصمیم مناسبی در سطوح بالای سازمان اتخاذ شده باشد، گام دوم تسری آن راهبرد به بیانیه سیاست و پاداش سازمان خواهد بود. اگر بنا بر آن است که تاثیر نظام پرداخت و مزایا بر برداشت، احساس و رفتار کارکنان در الزامات واقعی شرکت بازتاب یابد، مرتبط شدن سیاست با راهبرد کسب و کار شرکت ضرورت خواهد یافت. انجام یک ارزیابی نیز از نوع نظام پاداش مورد نیاز در آینده لازم به نظر می‌رسد. سیاست‌های پاداش در عمل باید بتواند بین برخی از تاثیرات بعضی داخلی و بعضی خارجی تعادل و موازنه ایجاد کند. پرداخت مرتبط با عملکرد برای بیسیاری از سازمانها تمایل به تغییر نظام پاداش و تصمیمی که چنان طرحی را در برگیرد، در تکامل یک راهبرد کلی گام نخست و مهمی بود، گامی که به نوبه خود به دیگر بخش‌های راهبرد امکان می‌داد تا در جایگاه مناسب خود قرار گیرند. با این حال بسیاری از طرح‌ها به علت طراحی، ارتباطات و کاربری ضعیفشان دچار شکست شده‌اند. موفقیت طرح پرداخت مرتبط با عملکرد به عملکرد اثر بخشی ستگی دارد پرداخت وقتی با عملکرد پیوند خورده باشد می‌تواند به انگیزش کمک کند و به عنوان نیروی کار عوامل کارآمدتری را جلب و حفظ نماید اما این نکته نیز که کارکنانب ه طور عام فرایند ارزیاب عملکرد را فرایندی معتبر و منصفانه تلقی کنند به همان اندازه حائز اهمیت است، این تلق به ویژه زمانی مهم‌تر است که طرح پرداخت جریانی فاقد نیروی محرکه به نظر برسد. پرداخت را می‌توان به شیوه‌های بسیار متفاوت با عملکرد مرتبط ساخت. عوامل دخیل در این تنوع عبارتند از: – نوع پرداخت: نوع پرداخت می تواند اقلامی بین وجه نق تا سهام را در برگیرد. – تناوب پرداخت: تناوب پرداخت را نیز باید در نظر داشت. – درباره روشهای مرتبط ساختن پرداخت با عملکرد تحت یک طرح خاص نیز باید تصمیم گرفت. در اینجا امکان اشاره به همه عوامل محتمل طرح وجود ندارد. لذا هر طرحی باید در پرتو اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد، با این حال شاید بتواند خصیصه‌های مختلف هر طرحی را بر اساس سه معیار زیر ارزشیابی کرد: ۱– اثربخشی طرح در ارتقای این تلقی که پرداخت‌ها با عملکرد مرتبط است. ۲– طرح و برنامه تا چه میزان معرف رفتارهای غیر مرتبط است؟ ۳– برنامه تا چه میزان کارکنان را به همکاری با یکدیگر ترغیب می‌کند؟ رویکردهای نوین مدیریت پاداش برای بسیاری از سازمانهای علاقه‌مند به معرفی رویکردهای جدید و نوآورانه مدیریت پاداش، نخستین وظیفه، تلفیق مدیریت عملکرد و مدیریت پرداخت مرتبط با عملکرد، با راهبرد کسب و کار است. این فرایند تحول برای بعضی از سازمانها دشوار است، در حالی که برای برخی دیگر که پیشاپیش نظام پرداخت نسبتا مطلوبی برای خود تدوین کرده اند فرایند تحول چندان دشوار نیست. پاداش و جبران انعطاف پذیر اساساً دو نوع رویکرد پاداش و جبران انعطاف پذیر وجود دارد: بسته پاداش کامل که کارفرما از طریق آن برای هزینه مالی بسته کلی قابل پرداخت به کارمند سقفی معین می‌کند. به این ترتیب کارکنان آزادانه می‌توانند بسته پاداش را بر حسب نیاز و مناسب با تمنیات خود بسازند. برای کارکنان پایین‌تر از سطوح اجرایی یک احتمال انتخاب آن است که به کسب مزایای اصلی نظیر بازنشستگی، بیمه عمر، مرخصی استعلاجی با حقوق و غیره روی بیاورند، اما برای دیگران می توان به درجاتی از انتخاب حول مزایای دیگری چون مشاوره مالی شخصی، حمایت‌های مراقبت از کودکان، سوخت رایگان برای مصارف خصوصی، مشاوره شغلی، و مزایایی از این قبیل امکان به وجو آورد. مزیت پرداخت نقدی به کارکنان آن است که ارزش چنین پرداختی در نظر دریافت کننده به طور کلی بالا- است، در حالی که کارکنان احتمالا- ارزش واقعی مزایای جنبی را کمتر از واقع برآورد کنند. پرداخت به ازای مهارت‌ها یک رویکرد دیگر پرداخت به افراد به ازای مهارت آنها است، مزیت بالقوه پرداخت مبتنی بر مهارت یا شایستگی آن است که می‌تواند فرهنگ پاداش موجود در سازمان را به نحوی تحت تاثیر قرار دهدکه دیگر افراد صرفا به خاطر بالا رفتن در یک سلسله مراتب شغلی مستحق دریافت حقوق و دستمزد بالاتر نباشند بلکه به ازای مهارتهای کسب شده به خاطر فعالیت‌های خدسازی مستوجب دریافت بیشتر بشوند. منحنی‌های تصاعدی پرداخت منحنی‌های پرداخت به مدیران امکان می‌دهد تا موقعیت موجود فرد را از نظر پرداخت با موقعیتی که با ملحوظ داشتن مهارتهای کسب شده و عملکرد شغلی باید در آن قرار گیرد مقایسه کنند. در چنین نظامی امکان انعطاف پذیری زیادی فراهم می‌شود تصمیماتی باید در عوامل زیر اتخاذ شود: – منحنی‌های گروه وظیفه یا مهارت – شکل منحنی – منحنی‌های یک مجموعه – حقوق و دستمزد واقعی – داده‌های ضمن بازار روابط کارکنان: یک چارچوب جدید اصطلاح روابط کارکنان به طور سنتی با جنبه ای رسمی‌تر ارتباط بین سازمان و افراد تحت استخدام آن مترادف است این اصطلاح غالبا به گونه‌ای قابل تبادل با روابط صنعتی به کار می‌رود و در واقع با جریان ارتباط سازمان من حیث المجموع و به ویژه در مواردی ملازمت دارد که اتحادیه تجاری یا انجمن‌های کارکنان نماینده و معرف کارکنان به حساب می‌آیند. بنابراین مباحث مورد علاقه و متداول بخش‌های روابط کارکنان در سازمانها موارد زیر است: – مذاکره و گفتگو با اتحادیه‌های تجاری در مفاهیم و شرایط استخدام – تفسیر توافق‌های جمعی – نمایندگی سازمان در امور شکایات‌فردی یا جمعی مربوط به روابط استخدامی ارتباط بین روابط کارکنان و مدیریت منابع انسانی نظر به آنچه گذشت تمایل عمومی بر این بوده است که مفاهیم منابع انسانی و روابط کارکنان را به عنوان مفاهیم مخالف هم- و در واقع منفک از یکدیگر- قرار دهند. این تمایل بازتاب بحثی موازی بین دو مفهو ماست که در ادبیات روابط صنعیت غالبا تحت عناوین جمع گرا و وحدت گرا مطرح می‌شود. روبط جمع گرا کارکنان و کارفرمایان را به مثابه دو نیروی جداگانه و با علایقی لزوما در تعارض با یکدیگر می‌بینند. اما می‌توان آنها را از طریق برخی مکانیزم‌های نهادی و عقیدتی در ارتباطی مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خصی را فراهم ساخت. در این مدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خاصی را فراهم ساخت. در این مدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره و تداوم حالت نسبتا بی ثباتی در مسیر راه است. مکتب فکری وحدت گرا از دنیای روابط کارکنان و کارفما دیدگاه متفاوتی دارد، بجای دو موجودیت قانونا جداگانه در واقع فقط یک علاقه وجود دارد و آن علاقه به سازمان بعنوان یک کل است. علاقه‌ای که در وهله نخست به وسیله مدیران ارشد سازمان هدایت و تصریح شده است. در این مدل مدیریت مناب انسانی درصدد ایجاد ارتباط و کسب تعهد برای اهداف و سیاست‌های سازمان است و در تلاش تضمین این نکته است که افراد شاغل در آن سازمان از مهارتها، انگیزه و نگرشهای لازم برای حصول آن اهداف برخوردارند. نیروهای تحول آفرین چهار عامل فشار اصل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که بر روی هم الگوی روابط کارکنان را شکل می‌دهند. عوامل مذکور عبارتند از: ۱– راهبرد شرکت ۲– چارچوب قانونی ۳– تاثیر اقتصادی ۴– توسعه اروپایی (پیشرفتهای اروپا) راهبرد شرکت بحثهای روابط

صنعتی و روابط کارکنان معمولا به جای تاکید بر سیاست‌ها و مشی های کارفرمایان بر مشی اتحادیه‌های تجاری تمرکز دارد. با این وصف راهبرد شرکت یک نقطه شروع منطقی به حساب می آید زیرا گذشته از هر چیز این راهبرد شرکت بود که شبکه توافق‌های مل به وسعت کل صنعت را فراهم کرد. در دهه اخیر مهمترین پشرفت حاصل در حیطه روابط صنعتی همان پدیده‌ای بوده است که ممکن است بتوان آن را درونی کردن روابط کارکنان نامید. خصیصه‌های مهم این تحولات به قرار زیر است: - تفویض مسئولیت کسب سود به واحدهای عملیاتی، مراکز سود و واحدهای کسب و کار راهبردی - تعریف دوباره نقش مراکز ستادی به گونه‌ای که به جای مداخله در جزئیات امور و عملیات بیشتر بر مراقبت از عملکرد تعیین کننده مراکز سود و اتخاذ تصمیماتی دایر به تخصیص سرمایه بلند مدت توجه کنند. - رشد از طریق ایجاد تنوع بیشتر و ادغام‌های منتهی به مقاطع مختلف شرکت به نحوی که بتوان نوعی تعدد و گوناگونی بخش‌های صنعتی را پوشش داد و امر واگذاری تصمیمات و سنجش عملکرد به کسب و کارهای مکمل را تقویت نمود. تغییر در راهبرد چگونه تبیین شده است؟ تجلیات بسیار مشهود این پشرفت، کناره گیری سازمانها از- و دربرخی موارد مهر پایان زدن آنها بر ترتیبات روابط صنعتی چند کارفرمایی- چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی- بوده است. از جمله موارد پایان دادن به این توافقات موارد زیر بوده‌اند: - شرکتهای مهندسی - کانالهای تلویزیونی مستقل - موسسات چاپ و توزیع روزنامه - کارخانه های ساخت سیمان - بندرگاه‌ها (متعاقب منسوخ شدن طرح نیروی کار داک) - بانکهای تسویه حساب نمونه‌هایی از شرکتهای عمده جدا شونده از توافق‌های ملی عبارتند از: خرده فروشی مواد غذایی، البسه و منسوجات نمونه فوق از بخش خصوصی استخراج شده است اما با توجه به محدودیت‌های نقدینگی ابتکار عمل مدیریت مالی و تحول ساختاری (مخصوصا ظهور نمایندگی اجرایی)، در بخش دولتی هم نوعی پیشرفت تقریبا موازی را با ایجاد یک الگوی مشابه از تمرکز زدایی و محلی کردن امور می‌تواند مشاهده کرد. از جمله تجلیات این روند در بخش دولتی عبارتند از •: اعمال تنوع محلی بیشتر در پرداخت حکومتهای محلی • جدا شدن کامل برخی حکومتهای محلی از توافقنامه های ملی • جدایی صنعت راه آهن از توافقنامه‌های ملی بنابراین موثرترین خصیصه‌های این روند عبارتند از •: متناسب کردن مناسبات و شرایط با محیطها و اولویتهای محلی • جدا شدن از ترتیباتی که در تنظیم روابط استخدام موسسات به دست اندرکاران اتحادیه‌های تجاری ملی یا منطقه‌ای مجال مداخله می‌دهد. روابط با اتحادیه‌های تجاری این روند تعریف دوباره‌ای از روابط با اتحادیه‌های تجاری را نیز فراهم ساخته است. جالب است که این روند کناره گیری نشان نمی‌دهد که برای کنار گذاشتن برخی اتحادیه‌های تجاری قبلا به رسمیت شناخته شده فشاری اعمال شده باشد. نمونه‌های نفی رسمیت اتحادیه‌های تجاری معدود و متداول‌ترین واکنشها حرکاتی در زمینه‌های زیر بوده است: - کاستن از طیف موضوعات و مسائلی که به تصمیمات مشترک مربوط می‌شد. - عطف توجه به ایجاد ارتباط با نمایندگان کارکنان داخلی به جای کارشناسان اتحادیه تجاری خارجی (خارج از شرکت). - معکوس کردن رون کار اتحادیه‌یی شدن با سوق دادن آن به سمت کارکنان با سابقه - تضمین اینکه اتحادیه‌های تجاری در زمینه ارتباطات با نیروی کار از قدرت انحصاری برخوردار نیستند. - عقلانی کردن تعداد توافقنامه‌ها و تعداد اتحادیه‌های طرف مذاکره. چارچوب قانونی وجه مشخصه دهه ۱۹۸۰ این بود که این چارچوب قانونی داوطلبانه را با چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع و غیر قانونی روابط صنعتی، در چهار جنبه مهم زیر مستقیما و به شدت به مداخله می پرداخت. ۱- کاستن از مصونیت های قانونی اتحادیه تجاری ۲- زیر سوال برد مبانی قانونی سازمان اتحادیه تجاری و مذاکرات جمعی ۳- افزایش حقوق قانونی اعضا در قبال حقوق قانونی اتحادیه‌های متبوع آنها. ۴- کاستن از حقوق مقرر کارکنان منفرد. اثرات اقتصادی نیروهای اقتصادی، صحنه روابط کارکنان را به دو شیوه تحت تاثیر قرار می‌دهد. نخستن اینکه به تعیین ساختار روابط کارکنان دولت کمک می کند و به سوالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهد که چه بخشی از نیروی کار به اتحادیه تجاری تعلق خواهد یافت؟ ثانیا در حیطه اقتصاد که در آن روابط استخدام به طور مشترک در برخی از اشکال آن تنظیم شده است، فشارهای اقتصادی است که شیوه و محتوای مقررات را مشخص می کند. فشارهای بازار اینک با بازگشت به تاثیر عامل اقتصادی بر روش و محتوای روابط صنعتی می‌توانیم سه منبع فشار فعال یعنی بازار تولید بازار کار و نظام اقتصاد کلان را مورد توجه قرار دهیم. بنابراین مناب فشار مذکور را به ترتیب بررسی می کنیم: بازار تولید (محصول) بازار تولید عمده موجودیت خود در صحنه روابط کارکنان را با شیوه‌های مهم زیر مطرح کرده است: - فشار روز افزون برای اعمال روشهای انعطاف پذیرتر تولید و بهره برداری از نیروی کار با تاکیدی روبه رو شد بر چند مهارتی شدن و ایجاد مهارتها و صلاحیت‌های سازمان محور به جای ساختارهای مبنی بر اشتغال تعریف شده در خارج از سازمان. - تلقی برتری کیفیت به عنوان عامل تعیین کننده مزیت رقابتی و قائل شدن تاکیدی مشابه بر عملکرد- و بنابراین تاکید بر تمایز بین افراد از نظر شرایط استخدام. - ارتقای سطح هوشمندی فرایند و کارگر (به تعبیر چارلز هندی) با چالش ناشی از آن نسبت به سیستم های تصمیم گیری سلسله مراتبی‌تر و آمرانه همراه است. بازار کار اگر بازار تولید منبع فشاری برای منفک ساختن روابط کارکنان از دنیای خارج به حساب می‌آید، بازار کار در جهت خلاف آن عمل می کند با این حال تحت شرایط کساد جاری ضعف اساسی تامین نیروی انسانی انگلیس هنوز مشهود است: - کمبود کلی در سطوح مهارت آموزشی و حرفه‌ای کارکنان، در مقایسه با مهارتها و آموزشهای کسب شده در کشورهای رقیب مهمی چون آلمان و ژاپن وجود دارد. - کمبودهای عمده مداوم به ویژه کمبودهای مهارتی در بخش تکنولوژی پیشرفته صنعت به چشم می خورد. - نوعی کمبود ضمنی جمعیت شناختی از تازه واردان در بازار کار نیز در میان است که موقتا به خاطر کساد موجود مشهود نیست. سیاست اقتصاد کلان در گذشته واکنش نسبت به آنچه که در بالا به عنوان ترکیب ناپایدار توضیح داده شد، بروز تغییری در سیاست اقتصاد کلان بود. به احتمال زیاد این تغییر واکنشی نوعی کاستن از ارزش ارز بود که برای کاهش تب مشکلات خارجی رویاروی سازمانهای استخدام کننده معمول می‌شد. احتمالا برخی سیاست‌های مربوط به درآمدها نیز با کاهش نرخ ارز همراه بوده است. ارتباطات کارکنان و اشتغال اثربخش چرا باید ارتباط برقرار کرد؟ سازمان به سیستم‌های ارتباطی کامل، منسجم و کارآمدی نیازمند است که از طریق آن اطلاعات ضرور به سمت بالا، پایین و در سطوح افقی سازمانی، بین مدیران و کارکنان، همچنین در خارج از سازمان با مشتریان، تامین کنندگان مواد اولیه و سهامداران کانالیزه و مبادله شود. به تبیر ساده اساسا سازمانها مجموعه‌ای از گروه های مختلف مردم به حساب می‌آیند. این گروه‌ها ممکن است از بخش‌ها قسمتها یا سطوحی در یک سلسله مراتب تشکیل شوند. این گروه ها اگر به حال خود رها شوند هر یک از آنه به توسعه فرهنگ خود— مجموعه باورها، نگرش‌ها و ارزشهای خود- و درک و مفاهمه خود از ماهیت اهداف سازمان و بهترین راه حصول به آن اهداف تمایل نشان می دهند. پیوند ارتباطات با راهبرد و تحول توجه به این سه مساله [افراد، سازمان، اهداف کسب و کار] نوعی پیوند طبیعی با راهبرد کلی منابع انسانی کسب و کار به وجود خواهد آورد. راهبرد منابع انسانی درصدد

تضـمین این نکته است که فرهنگ، سبک و ساختار سازمان و کیفیت، انگیزش و تعهـد کارکنان به حصول اهداف کسب و کار به تمام و کمال کمک می‌کند. راهبرد ارتباطات و سیاست‌های یک سازمان باید با قادر ساختن هر فرد نسبت به انجام اثربخش شـغل وی از راهبرد منابع انسانی و کسب و کار حمایت نمایـد. برداشت نامطلوب حال اگر ارتباطات درست تا این حد حائز اهمیت است، چرا غالبـا کارهـا نـادرست از آب در می‌آینـد. ذیلاـ فهرستی از برخی موضوعـات ارتباطـات سازمـانی آورده شـده است که در آنه اتشـخیص‌های نادرست بالقوه به نمایش گذاشته می‌شود: – جو ارتباطی و فرهنگ شرکتها – محتوای ارتباطات و وضوح آنها – صـحت هویت گروه‌هـای کارکنـان و افق علایق آنها – کـدام کانالهای ارتباط •؟ ارتباطات حضوری، فرد به فرد یا گروهی •ارتباطات کتبی، نامه‌ها، یادداشت‌ها، گزارش‌ها، آگهی‌ها • ارتباطات سـمعی و بصری – تناوب ارتباطات – میزان آزادانه و بـاز بودن – الگوهای ارتباطی بین افراد ، بخش‌ها و ادارات و نیازهای اطلاعاتی آنها – مـدیریت میانی: نبود اطلاعات، تعهـد و مهارت کافی – تاثیر ارتباطات غیر رسـمی و خزنده. – تاثیر پیامهای ناهماهنگی که از ناحیه دیگر سیاست های شرکت دریافت میشـود. – جنبه‌هـای انسـانی و سازمـانی بهره گیری از تکنولـوژی اطلاعـات نظیر پسـت الکـترونیکی و پیـام رسـانی صـورتی برای برقراری ارتبـاط. احتمالاـ سـدها و موانعی نیز در برابر ایجاد ارتباط وجود دارد که بایـد قبل از تلاش برای اثر بخش کردن ارتباطات مورد شـناسایی قرار گیرنـد. برخی از این موانع در عبـارات زیر نشـان داد شـده است: خصـیصه‌های ارتبـاط موثر ذیلاـ چـک لیسـت ساده‌ای از اصول ارتباطات اثربخش ارائه می شود •: الزام مدیریت ارشد • برنامه ریزی شده و سنجیده • نظام مند • مرتبط •قابـل اعتماد (موثق •) ارتباط به بالا یا پایین و افقی • مورد حمایت از طریق آموزش • اهـداف مورد توافق • آزادانه و صادقـانه • جـالب، بـا محتوا • دوسویه • وقت و پول کافی • قابل فهم (برای همه •) منظم و به خوبی زمانبنـدی شـده •میزان مطلوب (به اندازه •) قابل انعطاف • نگرشهای حمایتی • حمایت در آماده شدن • اول پیام، آنگاه رسانه • در محدوده افقهای گیرندگان (در دسترس گیرندگان •) پیوسته در حال تقویت افق‌های علائق مخاطبان مخاطبان یک ارتباط ممکن است طیفی از همه کارکنان تا گروه فرعی خاص یا فرد را در بر گیرد. یک گروه فرعی غالبا بخشـی از سازمان یا سطحی در سلسله مراتب سازمانی خواهد بود. اما ممکن است این گروه فرابخشـی یا فرا سلسله مراتبی نیز باشد. برای هر مخاطب بالقوه‌ای حیطه علائق او را باید پی‌ریزی کرد. این کار را می‌توان به داشتن افق و حیطه‌ای هستند که چند رده از حیطه خود آنها خارج است. بنابراین رده مـدیران پـایین‌تر از هیات مـدیره ممکن است موضوعات بالا و خارج از مسائل هیات مـدیره و ورای آن را برای محیط‌های اقتصادی گسترده‌تر مورد توجه قرار دهنـد و به سـمت پـایین و به نخستین خـط سرپرستی در سطح کارگاه (دفتر) نگاه کننـد. به همین خاطر است که مـدیران میانی در فراینـدهای ارتباط، تقویت کننـدگان حیاتی یا موانع مهم به حساب می‌آیند. تقویت هر موضوعی را با هر مخاطبی و به وسیله هر رسانه‌ای که در میان بگذاریم تکرار و تقویت آن ضـرورت خواهد داشت. پیامی که برای فرستنده مهم است امـا از نظر گیرنـده کم اهمیت تلقی می‌شود، اگر فقـط یـک بـار ارسـال گردد احتمالا نادیـده گرفته خواهـد شـد. دریافت اطلاعات شباهت بسیار زیادی با فراینـد یادگیری دارد: دریافت آن به سطح علاقه و دانش قبلی گیرنده بستگی دارد. بنابراین تکرار سـطوح مختلـف جزئیـات و تنوع زبـان نیز حـائز اهمیت است. نظام‌هـای کهنه و نوین ارتبـاط ارتبـاط حضوری منطق کلاسـیک آن است که نظامهـای ارتباطـات را بـا فراهم آوردن مجموعه ای از کانال‌های مداربسته به عنوان مبانی شـبکه ارتباط بر اساس روشـهای متفاوت تنظیم کرد. با اینحال ارتباط رو در رو آنجا که به عنوان جزئی از ارتباط مـدیریت صف، سازمان یافته باشـد، بیشترین تاثیر را دارد و معمولا متعارف‌ترین روش دریافت اطلاعات به حساب می‌آیـد. روش دو در رو محتمل‌ترین روش تضـمین این نکته است که پیام‌ها روشن و بی وقفه انتقـال می یابـدو بـا این حـال بزرگترین مانع بالقوه ارتباط رو در رو مـدیریت میانی است. توجه تیم (آگاه سازی) شیوه کلاسـیک ارتباط رو در روع در صنعت انگلیس، به فراینـد آگاه سازی تیم در جامعه صنعتی مبـدل شـده است. این شـیوه در صـدد است از طریق تشـکیل جلسـات منظم و درگیر کردن گروه‌های رئیس و مرئوس در جهت انتقال اطلاعات مـدیریت به سـطوح پایین سازمانی برای همه کارکنان اقـدام کنـد. این شـیوه انتقال با مرتبط بودن اطلاعات با نیازهای گیرنـدگان و تشـکیل مبانی اقدام آتی آنها براید برای همه گیرندگا در همه سـطوح قابل فهم باشد. موفقیت مسـتمر کار را می‌توان حداقل با گماردن یک تسهیل گر پاره وقت در فرایند اجرای شیه تضمین کرد تا در فراهم ساختن اطلاعات و توجهات کمک کند، اقدامات پی گیری را معمول دارد و سوالات مورد پرسش را مرتب و نحوه عملکرد فرایند را کنترل و نظارت نماید. رسانه‌های جمعی داخلی استفاده از روشهایی چون خبرنامه‌های کارکنان، گزارشـها، کنفرانس‌ها و فنون سـمعی و بصری نقش بسیار حمایت کننده‌ای دارد. در صفحه بعد چک لیستی از چنـان روشـهای ارتباطی ارائه شـده است که هرگز کامل و جامع نیست اما ممکن است پاره‌ای ایـده‌های سودمنـد را موجب شود. توصیف موفقیت و شکست در مورد گروه‌های کارکنانی چون حلقه‌هی کیفی کار آسانی نیست. حلقه‌های کیفی متضمن منافع غیر ملموسـی هسـتند که می‌تواند عظیم‌تر از صرفه جویی رد هزینه‌های فوری باشد. از جمله منافعی که به وسیله اعضای حلقه‌های کیفی نقـل شـده است عبارتنـد از: رضـایت شـغلی روز افزون فرصتی برای درگیر شـدن در سازمان، سـهمی شـدن در حل مسائل واقعی و بالاـخره کـار گروهی بهتر در بخش ذیربـط. چک لیست روشـهای برقراری • توجه تیم- گروه‌های آگاه سازی • مـدیران امور کارکنـان • جلسـات مشترک مـدیریت بـا اتحـادیه • کمیته‌هـای مشـاوره‌ای مشترک • گروه‌های ویژه موقت، تیم‌های پروژه، دسته کـاری • نیروهای موظف • گروه‌های اسکانک • گروه‌های آزمایشـی • مصاحبه‌های رو در رو • طرح های بیان آزاد • حلقه‌هـای کیفی • نظـام پیشـنهادها • ممیزی اجتمـاعی • انتشـارات کارکنـان/ روزنامه‌هـا/ مجلاـت • برگزاری نمایشـگاه‌ها- به عنوان مثال برای برنامه سـرمایه گـذاری جدیـد جابه‌جایی • ویـدئو • کنفرانس‌های از راه دور • تلویزیون مدار بسـته یا رادیو • ویدیوی تعاملی • نوارهای صوتی • پست الکترونیک • پیام الکترونیک • گفتگوی تلفنی با رئیس •خـط ارتبـاطی تلفی/ خـط مسـتقیم • آگهی کارمنـدیابی • برنامه‌های انتصاب • کمک به فعالیت‌های اوقات فراغت • نگرش سـنجی‌ها • آموزش • نظام هـای ارزیـابی کارکنـان ترسـیم شـبکه تکنیکی که بسـیاری از سازمانها آن را با تعـدادی از مشتریـان برای بهبود ارتباطات و اثربخشـی سازمانی با موفقیت به کار گرفته‌انـد، فن ترسـیم شـبکه است. همه سازمانها برای عملیات موفقیت آمیز خود هم بر اثر بخشـی ساختار رسـمی و هم بر شـبکه غیر رسـمی‌شان متکی هسـتند. ترسیم شبکه، یک سیستم مبتنی بر کامپیوتر است که این شـبکه‌های غیر رسـمی را ترسـیم و تحلیل می‌کند. شـبکه‌های غیر رسمی از داده‌های جمع آوری شده از افراد سازمـان در بخش‌هـا و بیـن بخش‌هـا بـا مشـخص کردن ایفـاگران اصـلی و تشـخیص افرادی طراحی می‌شونـد که در امـور سازمـان مشارکت چنـدان ندارند و همچنین گروه‌هایی را مشخص می‌کنند که در جنبه‌های مختلف و مهم عملیات سازمان تعامل دارند. در این طراحی داده‌هـایی درباره فراوانی و اهمیت ارتباط نیز گنجانـده می‌شود. کیفیت فراگیر: نقش منابع انسانی اهمیت کیفیت فراگیر مـا در بخش دولتی نیز با چالشـهایی مواجهیم. بخش دولتی در ارتباط با ارائه خـدمات بهتر با بودجه محـدود و جـذب و نگهداشـت

بهترین افراد تحت فشار اس. کیفیت فراگیر به مثابه موضوع اصلی پاسخ راهبردی به این چالش‌ها است. کیفیت فراگیر چنین تعریف شده است: شیوه نظام مند تضمین این نکته که کلیه فعالیت‌ها در یک سازمان در راستای تامین نیازهای تعریف شده و الزامات خارجی طراحی می‌شود. کیفیت فراگیر (TQ) و استاندارد تضمینی کیفیت (BS۵۷۵۰) مفهوم کیفیت فراگیر رضایت مشتری تنها معیار سنجش واقعی کیفیت محصول و خدمات میزان جلب رضایت مشتری است. رضایت را می‌توان اینگونه تعریف کرد: رضایت مشتری وقتی حاصل می‌شود که کلیه خواسته‌ها، نیازها و انتظارات تصریح شده یا ضمنی مشتری مورد توجه قرار گیرد. بنابراین تولید کننده برای جلب رضایت مشتری، باید خواستها، نیازها و توقعات او را به روشنی درک کند و در مورد یکسری الزامات مورد نیاز با مشتری به توافق برسد. اهمیت مشتری داخلی کیفیت فراگیر به عبارت ساده مفهوم فراگر الزامات همه کارکنان سازمان را در جمیع شرایط و رد رفع کلیه نیازهای مشتری در بر خواهد داشت. به این ترتیب فرهنگی در سازمان شکل خواهد گرفت که بر اساس آن فعالیت های سازمان در جهت بهبود مستمر با تلاش افراد در رفع نیازهای مشتری تلفیق خواهد شد. هزینه کیفیت فراگیر هزینه‌های کیفیت عامل مهمی در شناخت نواقص فرایندهای موجود است که شناخت آن نواقص، به سازمانها کمک می کند تا تلاش‌های خود را در زمینه‌های منجر به اصطلاحات قابل توجه صرف کنند. هزینه‌های کیفیت معمولا تحت پنج عنوان زیر تعیین می شوند: ۱: هزینه پیشگیری: هزینه اقداماتی که به پیشگیری از نارسایی‌ها و ناکامی ها یا کاهش آنها منجر می‌شود. ۲: هزینه ارزیابی: هزینه ارزیابی کیفیت به دست آمده ۳: هزینه شکست درونی هزینه‌های ناشی از ناکامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر قبل از انتقال مالکیت [محصول] به مشتری. ۴: هزینه شکست برونی: هزینه‌های متاثر از عوامل خارجی و ناشی از ناکامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر بعد از انتقال [محصول] به مشتری. ۵: هزینه از دست رفت: هزینه‌های ناشی از فوت فرصت فروش که با از دست دادن مشتریان به دلیل کیفیت پایین محصولات یا خدمات بر سازمان تحمیل می شود. علت مبادرت شرکتها به کیفیت فراگیر سازمان عمدتا برای تداوم حیات خود به کیفیت فراگیر می‌پردازد. چالشها بر ماهیت فعالیت شرکتها و اینکه ضمن تداوم حیات در بازارهای امروز امکان رشد نیز پیدا کنند، تاثیر قابل توجهی نهاده است. شرکتها به تدریج در می یابند که ادامه حیات در محیط کسب و کار امروز نه تنها مستلزم پاسخ به نیازهای مشتری در زمینه‌های تولید و خدمات است بلکه انعطاف پذیری کافی و سازگاری سازمان برای پاسخگویی به نیازهای آتی در حال رشد را نیز می‌طلبد. چالش‌ها چالش متعارض عامل وقت است. نیازه به تخصیص فرصتی قابل ملاحظه به ویژه در روزهای نخست اعمال کیفیت فراگیر، برای توافق در مورد اهداف و مقاصد، تعریف یک برنامه عملیاتی، آموزشی، انجام تجزیه و تحلل و فرایند نظارت ضرورت حیاتی دارد. دومین چالش دریافت این واقعیت است که هزینه‌های اقدام به کیفیت فراگیر کوتاه مدت ولی عواید ناشی آن دراز مدت خواهد بود. سومین چالش مقاومت مدیریت میانی است که شرکتها در ارائه کیفت فراگیر با آن مواجه می‌شوند. چالش دیگر این است که سازمان بعضا در ارتباط با ابتکار کیفیت فراگیر و به منظور در میان نهادن برنامه‌های خود با کارکنان وقت و تلاش زیادی صرف می‌کند. ولی از دید کارکنان عملا هیچ اتفاقی روی نمی‌دهد. احتمالا بزرگترین چالشی که سازمنها در اجرای کیفیت فراگیر با آن مواجه‌اند، استمرار اجرا و یکپارچه سازی فعالیت‌های مربوط به آن است. موفقیت کیفیت فراگیر مستلزم مبدل شدن آن به بخش دائمی و اساسی کار روزانه خواهد بود. سهم و مشارکت امور منابع انسانی این واحد باید برای ایجاد و به کارگیری وسیله نفوذ بر رفتار و طرز فکر کارکنان و هدایت تحول فرهنگی آنان از تخصص لازم برخوردار باشد. ابتکارات و اقدامات کیفیت فراگیر باید بر اساس تحقیق و تجزیه و تحلیل رفتارها، طرز فکرها، عقاید و صلاحیت‌های صورت گیرد که در حال حاضر وجود دارند و به طراحی و سازماندهی آموزشی و پرورش، ارتباطات، مشارکت و برنامه‌های مدیریت عملکرد منجر می‌شوند. همه این امور در قلمرو کاری واحد منابع انسانی است. سطح راهبردی اتخاذ تصمیم نسبت به اجرای یک برنامه کیفیت فراگیر در بدو امر ممکن است بر اساس فشارهای ناشی از بازار رقابت و ضرورت حفاظت از موضع سازمان، در میحیی بزرگتر الزام آور شود اما این تصمیم بر فرایند داخلی سازمان آنچنان تاثیر عمیقی می‌گذارد که مقابله با آن مستلزم درک مولفه‌های زیر است: - فرهنگ و جو داخلی سازمان، مشتمل بر طرز تلقی‌ها و تفکر ا فراد نسبت به تحول - ساختارهای سلسله مراتبی سازمان و عناصر اصلی تشکل دهنده آن - مهارتهای زیربنایی - رویکردهای جاری ارتباطات کارکنان، به ویژه اثربخشی آنها - آگاهی کامل از تاثیر و اثربخشی فرایندهای نیروی انسانی نظیر: کارمندیابی، نظام‌های پاداش، سیستم های ارزشیابی و آموزش و مسائل توسعه و پرورش منابع انسانی. سطح عملیاتی پس از اتخاذ تصمیم راهبردی در زمینه اجرای کیفیت فراگیر، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های پرسنل از سطوح عملیاتی نیز تاثیر می‌پذیرند که خود مستلزم واکنش عملیاتی واحد منابع انسانی است این واکنش به دو شیوه: مستقیم و ضمنی صورت می‌گیرد. ۱- مشارکت مستقیم و بالقوه کارشناس پرسنلی و منابع انسانی در فرایند کیفیت فراگیر از طریق فرایند آموزش و پرورش موجود در برنامه کیفیت فراگیر. ۲- طراحی سیاست‌ها و فرایندهایی در جهت حمایت از ابتکار کیفیت فراگیر ایجاد نظم در سازمان بهره گیری از برخی از مقررات انضباطی سیستم استاندارد تضمین کیفیت، در واحد منابع انسانی نقطه شروع مناسبی است. الزامات خاص این سیستم استاندارد و واکنش منابع انسانی شامل موارد زیر است •: مدیر ارشد باید با اقتدار لازم از طریق هماهنگی و نظارت بر نظام کیفیت و دقت در اینکه برای برآورده شدن الزامات سیستم استاندارد تضمین کیفیت اقدام موثر و دقیق صورت می‌گیرد، مسئولیت کیفیت را بپذیرد •. ماهیت و حدود ساختار سازمانی، مسئولیت منابع، دستورالعمل‌ها و فرایندهایی باید مستند شود که بر کیفیت اثر می‌گذارند •. نظام کیفیت باید با توجه به سایر وظایف، برنامه ریزی و تدوین شود •. کنترل لازم باید بر ثبت خدمات محصول خریداری شده داده‌های خرید و بازرسی و تایید محصول خریداری شده اعمال گردد •. تدوین دستورالعمل‌های کاری مشتمل بر کلیه مشخصات مشتری در شکل ساده آن •. دستورالعمل‌های کنترل مدون که در تمام اوقات نشان بدهد که چه وقت محصولی بازرسی و تایید شده، بازرسی نشده، یا بازرسی شده ولی پذیرفته نشده است •. سوابق مبسوط در مورد برآورده شدن یا نشدن نیازهای مشتری از جمله داده‌هایی چون گزارش‌های حسابرسی و نظام های تضمین کیفیت. اطلاعات منابع انسانی: یک ابزار راهبردی من در ارتباط با کمی کردن- البته نوع خاصی از آن- به فردی واپس گرا مبدل شده‌ام. با اینحال بر کمی کردن امور فکربر و ذهنی یعنی کیفیت، خدمت، پیوندهای مشتری، نوآوری، ساختار سازمانی، درگیر کردن مردم و ... اصرار دارم. تام پیترز اطلاعات منابع انسانی- تصویر موجود همانگونه که هر مدیر پرسنلی به ستوه آمده ای نیز تایید خواهد کرد همواره انبوهی از داده‌ها درباره فردی در اختیار است که سازمان آنها را استخدام کرده یا در هر حال استخدام آنها است و یا به استخدام آنها می‌اندیشد. حتی بخش‌های پرسنلی فاقد نظام اطلاعات کامپیوتری پرسنلی نیز به یقین پرونده‌های پرسنلی متضمن فرمهای تقاضا، مراجع کاریابی، توصیه نامه‌ها و دیگر اطلاعات قراردادی، همچنین ارزشیابی‌های عملکرد، پیشینه حقوق و دستمزد و پیشرفت شغلی، دوره‌های آموزشی طی شده، گزارش‌های بیمار، اخطارنامه‌ها و انبوهی از مکاتبات متفرقه را در اختیار خواهند داشت، به علاوه

نسخه‌هایی از برخی از این اطلاعات به احتمال قوی در بایگانی‌های سرپرستان بلافصل، در بخش امور پرداخت و بر حسب اندازه و ماهیت سازمان در اداره تعاون کارکنان، اداره روابط صنعتی، بخش بهداشت، اشتغال و غیره یافت خواهد شد. یک سازمان بزرگ معروف در انگلیس، بـا انتصاب یـک کارمنـد جدیـد، از یـک فرم، هفت نسـخه تکمیـل و هر یـک را به بخش جـداگانه‌ای ارسـال می‌کند. تفاوت بین داده‌ها، اطلاعات و تفسیر – آیا ما یک سازمان جوان هستیم یا پیر؟ – با توجه به توزیع سنی موجود ایا باید یـک نظـام حقـوق بازنشسـتگی سـخاوتمندانه تری ارائه دهیم؟ – آیـا اگر همه کارکنـان مسن بـا فاصـله‌های سه سـال از یکـدیگر بازنشسته شوند با مشکل جایگزینی مواجه خواهیم شد؟ اقلام تشکیل دهنده هزینه‌های استخدام * هزینه‌های مستقیم – حقوق پایه – پاداش‌هـا، مـاموریت و پرداخت‌های تشویقی – اضافه کاری – پاداشهای غیر مادی کارفرما – سـهم مشارکت کارفرما در حقوق بازنشستگی – مزایای کارمندان: – بیمه بهداشت و عمر – اتومبیل، هزینه‌های حمل و نقلع سوخت، هزینه پارکینگ – لبـاس کـار – غـذاهای یـارانه‌ای، کوپن غـذا – هزینه‌هـای جابجایی – هزینه‌های کارمنـدیابی – هزینه‌های آموزشـی (بودجه آموزش، بیتوته، مسافرتهـا و غیره) – بودجه واحـد منـابع انسـانی (حقوق و دسـتمزد، تمهیـد وسایـل مسافرت و غیره) – خـدمات رفاهی، بهـداشت شـغلی – هزینه‌های واحد پرداخت حقوق * هزینه‌های غیر مسـتقیم هزینه‌های فرصت (ضایعات تولید، فروش، در آمد و غیره) – غیبت‌های ناشـی از تعطیلات – غیبت در طول دوره بیماری – غیبت ناشـی از دوره آموزشـی – پستهای خالی مـدل مفهومی اطلاعـات منابع انسانی یک شـیوه ساده برای تحلیل انواع اطلاعات منابع انسانی، استفاده از هرم معروف سه سـطحی: راهبردی، تاکتیکی/ تسـهیل کننده تصـمیم گیری و عملیاتی/ مدیریتی است. این مدل برای تحلیل آن دسته از اطلاعات منابع انسانی سودمنـد است که معمولا در ادارات پرسـنلی تهیه و به کار گرفته می شوند و باید در سـطح راهبردی مورد استفاده قرار گیرند. این اطلاعـات برای درک و تشـخیص قابلیت‌هـا و محـدودیت‌های بسته‌های نرم افزاری نظـام های کامپیوتری صـنایع انسانی نیز سودمند است. اطلاعـات عملیاتی از جمله انواع اطلاعات مورد اسـتفاده در سـطح عمیلاتی، به عنوان مثال عبارتنـد از •: سوابق فردی برای نشـان دادن افزایش تـدریجی حقـوق و مزایـای شـخص • پیشـینه شـغل یـا سوابق آموزشـی • یادداشـتهای روزانه که اسـتحقاق کارکنان را برای ارزیابی عملکرد یا افزایش حقوق نشان می‌دهـد •. فهرست‌هایی که اسـتحقاق کارکنان را از نظر پاداش خدمات بلنـد مـدت معین می کنـد •. فهرست کارکنـان واجـد مهـارت یـا قابلیت‌هـایی که برای یـک پست خـالی در نظر گرفته شده‌انـد. اطلاعات تاکتیکی اطلاعات مورد نیاز مـدیران منابع انسانی برای مقاصـد تاکتیکی (مـدبرانه) یا مویـد تصـمیم گیری چنانکه بایـد به طور عام تعریف یا تدوین نشده است. مدیران منابع انسانی آینده ساز به انواع اطلاعات نیاز بیشتری خواهند داشت. اطلاعات به ویژه داده هـای کیفی و مسـتلزم قضـاوتی نظیر میزان مطلوبیت متقاضـیان گزینش شـده را صـرفا بعـد از ملاحظه ارزیابی عملکرد گزارش ارتقاء مـدت خـدمت در سازمان و ... می‌توان جمع آوری کرد. معمولا چنان اطلاعاتی به یک شـیوه نظام منـد جمع آوری یا تحلیل نمی‌شود. نمونه دیگری از اطلاعـات پشـتوانه تصـمیم گیری اطلاعاتی است که برای مقاصـد تعیین الگوی حقوق و دسـتمزد و یافتن پاسخ برخی سوالات شـرطی مورد اسـتفاده قرار می گیرد. اخیرا اینگونه مدلسازی مالی به گونه ای روز افزون برای هزینه بندی بسته هـای خریـد خـدمت کارکنان مورد اسـتفاده قرار گرفته است. در این سـطح نظامهای کامپیوتری در فراهم ساختن اطلاعات به تاریخ عملکرد بهتری پیدا می‌کنند و برای یک سیسـتم اطلاعات کامپیوتری ایجاد پیوند با یک بسـته صـفحه گستر اسـتاندارد برای مقاصد مـدلسازی کـاری غیر متعارف به حساب نمی‌آیـد. برخی از نظام‌های کامپیوتری در بررسـی‌های سالانه حقوق و دسـتمزد کمکهایی ارائه می‌دهنـد، هرچنـد این کمکهـا صـرفا در قـالب تهیه تجهیزات کلاـ روزامـد صـورت می‌گیرد که به رغم سودمنـدی در مقاصـد مـدیریتی بعنوان پشـتوانه تصـمیم گیری کارایی ندارد. اطلاعات راهبردی اطلاعات راهبردی سـطحی است که نه تنها تهیه کننـدگان سیسـتم های کامپیوتری منابع انسانی بلکه دست انـدرکاران منابع انسانی هم کمتر به آن می پردازند و درک محدودی از آن دارند. در حال حاضـر اهمیت اطلاعات راهبردی منابع انسانی چنانکه باید شـناخته نشده است و یا صـرفا در برنامه ریزی نیروی انسانی مهم تلقی می شود. این ادعا شایـد نوعی انتقاد مسـتقیم از سیسـتم کامپیوتری تلقی شود اما مفهوم ضـمنی بیان ویکنز این است هک داده های واقعی سـخت نظام مند یا عینی مورد نیاز او وجود نداشـته است تا بتواند راهبرد کارکنان و بنابراین راهبرد کسب و کار خود را ساماندهی کند. تعیین اطلاعات راهبردی منابع انسانی از نظر سـهولت می‌توان اطلاعات راهبردی را به قرار زیر دسته بندی کرد: – تعیین راهبرد کسب و کار – تعیین راهبرد منابع انسانی – اعمال راهبرد منابع انسانی مـدل تحول راهبردی و مدیریت منابع اسـنان تدوین راهبرد کسب و کار متخصـصان راهبرد کسب و کار به درس گرفتن از اشـتباهات گذشته خود پرداخته‌اند و اکنون بر آنند تا به هنگـام تـدوین راهبردها و پیامـدهای آن بر منابع انسانی سازمان را نیز ارزیابی کننـد. مـدیر منابع انسانی می‌توانـد با فراهم ساختن بینشـهایی در ارتباطات با سوالات زیر حتی نقش آینده سازتری را ایفا نماید: ۱. در حال حاضـر از نظر تعداد مهارتها و قابلیتها چه نـوع افرادی در اختیـار داریم؟ ۲. در حـال حاضـر عوامـل پویـای تاثیر گـذار بر افراد سازمان از نظر نرخ های کارمنـد یابی ارتقا و جابجای کدامنـد؟ ۳. ساختـار فرهنگ و ارزشـهای موجود سازمـان کدامنـد؟ آیا از رسالت کسب و کار حمایت می‌کننـد یا فاقد کارایی هستند؟ ۴. چه تحولاتی در خارج از سازمان در شـرف وقوع است که می توانـد موقعیت فعلی یا آتی کارکنان ما را تحت تاثیر قرار دهد؟ موجودی فعل نیروی انسانی در ارتباط با موجودی فعلی منابع انسانی سازمان فعالیت ارزیابی از کمیتع کیفیت و توان بلاـقوه کارکنان موجود به چیزی فراتر از شـمارش کمی تعـداد افراد گروه های شـغل گسترده نیاز دارد. پویایی‌های موجود ارزیابی منـابع انسـانی موجـود صـرفا نیمی از تصـویر واقعیـت است درک نحـوه تغییر آن منـابع و شـرایط اسـتخدامی آنـان نیز مهم است چه درصـدی از کارکنـان در موقعیت‌هـای مختلف زیر قرار دارنـد: – تامین نیرو از خارج – ارتقاء یافته – انتقال یافته – در حال ترک خدمات – در حال بازنشستگی ساختار، فرهنگ، ارزشها امروزه به برکت کتاب‌هایی که تا کنون انتشار یافته اهمیت فرهنگ و ارزشـها در فراینـد ارتقای توان رقابتی سازمان به خوبی شـناخته شـده است. به هر حال شـیوه‌ای که ما در این باره به کار گرفته‌ایم توصیف مشخصی از فرهنگ است زیرا تهیه فهرست کلیه ارشزها هنجارها و آداب و رسوم نامشخص تشکیل دهنده واحد اجتماعی، یعنی سازمـان بسـیار دشوار است. * داده‌هـای حقیقی یـا عینی – منطق ساختـار موجود – تعـداد سـطوح مـدیریتی – حیطه‌های کنترل اعم از کوچکترین، بزرگترین یـا حیطه متوسـط – ساختـار جلسـات رسـمی و ارتباطـات – تعـداد گروه‌هـای کـاری ویژه فراوظیفه – معیارهـای روحیه کارمنـد چون جابجـایی نیروی کار و غیبت * داده‌های ذهنی – الگوهای ارتباطات غیر رسـمی – طرز تلقی هـای کارکنـان حاصـل از نگرش سـنجی‌ها و مصـاحبه های گروه مورد نظر (آزمایشـی – طرز تلقی‌های کارکنان ترک خدمت کرده از طریق تحلیل مصاحبه های ترک خدمت آنها – انجام بررسـی مشتری داخلی برای ارزیابی سـطوح خدمات داخلی ارزیـابی خـارجی تعیین راهبرد کسب و کـار به یـک معنا کلا در زمره ارزیابی‌های خارجی است. موفق‌ترین متخصـصان راهبردهای کسب و کار هنگام گسترش و متحول ساختن کسب و کار خود مسائل جمعیت شـناختی را مطمح نظر قرار داده اند. دست اندکاران

منابع انسانی بنابرسنت به ارزیابی نظام‌مند محیط خارجی مبادرت نکرده‌اند اگر چنین کرده بودند انفجار جمعیت به گونه‌ای غیر منتظره بروز نمی کرد. به هر حال برای پرورش و بار آوردن فارغ التحصیلان دانشگاهی ۱۵ سال فرصت اقدام لازم است. یک رویکرد سیستمی تحلیل عوامل خارجی در ارتباط با تاثیر آنها بر منابع انسانی سازمان تشکیل جلسات یورش فکری حتی الامکان با مشاوران خارجی و گروه نمونه ای از کارکنان از جمله فارغ التحصیلان جدید است. در این ارتباط چارچوب استیپ یا چارچوب تغییرات احتمالی می‌توان در حیطه های زیر را به کار گرفت •: اجتماعی- حقوقی • فن شناختی • اقتصادی • محیطی • سیاسی به چه افرادی نیازمندیم؟ سازمانهای واجد فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی استوارتر در پاسخ به این سوال مشکل نخواهند داشت آنها برای برقراری بنیان بخش‌های مختلف و گروه بندیهای شغلی درست در دوره زمانی پنج تا ده سال و تحت سناریوهای رشد مختلف، از جمله رشد منفی پیشاپیش سیستم های طراحی شده‌ای خواهند داشت. چه ساختار و فرهنگی مورد نیاز است؟ مساله نوع فرهنگی که سازمان برای تحقق رسالت کسب و کار خود بدان نیاز دارد نیز یک مساله تفکر تحلیلی است. این تفکر تحلیلی با بهره گیری از مواد جمع آوری شده از بررسی‌های قبلی با دریافت اینکه آیا عناصر مختلف در پرتو راهبرد، باید یا نباید و اگر باید چگونه تغییر کنند و بالاخره با اندیشیدن درباره تاثیر احتمالی یک ساختار سازمانی تحول یافته بر فرهنگ صورت می گیرد. اعمال راهبرد منابع انسانی اعمال راهبرد دو جنبه دارد: ۱. تسری راهبرد به اهداف و سیاست‌های مشخص منابع انسانی ۲. تعیین عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اجرایی ملازم آنها برای نظارت بر موفقیت اهداف و سیاست‌ها در براوردن و تحقق راهبرد منابع انسانی و تکمیل راهبرد کسب و کار جنبه نخست با اقدام فکری و تحلیلی دیگری سر و کار دارد که با تفکر مفاهیم ضمنی راهبرد و ماهیت سیاست‌های تحقق می‌یابد که باید مورد تغییر قرار گیرند. مهمتر اینکه سر و کار این جنبه بیشتر با تدوین برنامه کاری برای اعمال آن تغییرات است، تنها لازمه اطلاعاتی این فرایند احتمالا مرور و بازبینی فعالیت های مدیریت تحول پیشین، برای آموختن درسهایی از آن فعالیتها است. جنبه دوم یا تعیین عوامل مهم موفقیت و تنظیم سیستم هایی برای نظارت بر آن عوامل نیز به همان اندازه جنبه اول اهمیت دارد اما در مرعض خطر مورد غفلت قرار گرفتن از سوی امور منابع انسانی است. معدود سازمانهایی هستند که در جهت تحقق اهداف مورد نظر خود آگاهانه اثرات سیاست‌های منابع انسانی خود را مورد توجه قرار می‌دهند. یک استثنا برای فقدان نظارت بر سیاست نبود فرصت برابر [برای] استخدام است. نقل قول باورها واقعیت همان چیزی است که ما آن را درست تلقی می‌کنیم آنچه را درست تلقی می کنیم چیزی است که به آن باور داریم آنچه را باور داریم ادراکات ما مبتنی است درک و دریافت ما به امور اشیایی بستگی دارد که در جستجوی آن هستیم آنچه در جستجوی آن هستیم بستگی به ماهیت چیزی دارد که درباره آن فکر می‌کنیم آنچه درباره آن فکر می‌کنیم بستگی به چیزی دارد که آن را درک و دریافت می‌کنیم آنچه درک و دریافت می‌کنیم باورهای ما را معین می کند باورهای ما معلوم می‌کند که چه چیزی را درست تلقی می‌کنیم آنچه را که درست تلقی می‌کنیم واقعیت ما است پیوستار- سیستم‌های کامپیوتری اطلاعات منابع انسانی سیستم اطلاعات کامپیوتری استاندارد- مدیریت و تهیه اطلاعات مورد نیاز در تصمیم گیری کاربرد واژه پردازی مدیریت کارمندیابی برنامه ریزی جانشینی برنامه ریزی نیروی انسانی ارزشیابی شغل مدیریت آموزش مدلسازی حقوق و دستمزد/ صفحه گستر زمان و حضور گزارش نویس سیستم اطلاعات مجری سطح اداری اداری و تاکتیکی اداری و تاکتیکی تاکتیکی و راهبردی اداری اداری و تاکتیکی تاکتیکی اداری و تاکتیکی تاکتیکی، احتمالا- راهبردی تاکتیکی و راهبردی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی: برنامه‌ای تحول در دهه گذشته ابتکارات سیاستگذاری اعمال شده از سوی بخش دولتی، جو مدیریتی به شدت متحولی را به وجود آورده است. در بخش دولتی خصوصی سازی بسیاری از خدمات ایجاد تراست‌های خود گران خدمات بهداشت ملی، انتقلا واحدهای کاری پراکنده حکومت به نماندگی‌های اجرایی تحت ابتکارات گامهای بعدی مطرح شدن عرضه رقابتی الزامی در حکومتهای محلی، تدوین منشور شهروندان ودیگر تحولات به تدریج یک بازنگری جدی در عملیات مدیریت بر افراد- مدیریت منابع انسانی- را موجب شده است. بستر (زمینه) مفاهیم ضمنی سیاست اخیر دولت ابتکارات همراه با موضوعات سیاستی اساسی تصویب و اعمال شده است. نظارت بر بخشی از چارچوب حمل و نقل منتفی گردیده است. خدمات آموزش و خدمات بهداشت ملی در حال اصلاح است. بازارهای داخلی ایجاد شده است. وظایف اجرایی ادارات دولتی در قالب نمایندگی‌ها مجددا گروه بندی می‌شود. پدیده رقابت به زمینه پیش بینی خدمات قدرتهای محلی کشانده شده است. هشت شیوه عملکرد که در طی آن تاثیر این تحولات به روشنی در مدیریت منابع انسانی محسوس بوده است. آن هشت شیوه عبارتند از: ۱- اعمال رویکرد مدیریتی بیشتر به طور عام ۲- تعدیل سیستم ها و فرایندها ۳- ایجاد روابط جدید ۴- تعیین چارچوبهای جدید دستمزد و پاداش ۵- محدود کردن نیروی کار و ساختار دهی مجدد متعاقب آن در سازمان ۶- تاکید بر تامین کیفیت خدمت و توجهی فزاینده به مشتریان ۷- اعمال صریح و روشن مدیریت تحول ۸- ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان اعمال رویکرد مدیریتی بیشتر ایجاد شراهای آموزش کسب وکار مدیریت محلی ابتکارات مدارس دانشکده‌های پلی تکنیک از کنترل قدرت محلی، ایجد اتحادیه خدمات بهداشت ملی و تخصیص بودجه‌ها به مشاغل و حرف کوچک و ایجاد نماندگی‌های اجرایی مستقل همه و همه نیروهای محرکه تحول در این حیطه‌ها بوده‌اند. فرایند انتقال صرف نظر از محل وقوع آن بدون زحمت اتفاق نیفتاده است. در حکومتهای محلی کارشناسان ارشد در پرتو عصر بروز تحولات بی سابقه در دولت محلی به تدریج واقعیت‌های مربوط به نقش‌های جدید خود را کشف می کند. کارشناسان عمده آموزشی در پرتو توان جدید مدارس و دانشگاه‌ها برای تامین یا عدم تامین خدمات از حکومت مرکزی به ساختار دهی ادارات و بازاندیشی درباره پیش بینی خدمات و و ظایف خود می‌پردازند. در بخشهای دیگر شوراهای محلی گروه‌های کارکنان به تدریج واقعیت‌های مربوط به مشتریان و موکلان و نقشهای طرف‌های قرارداد خود را کشف می‌کنند. تاکید مجدد بر مسائل مدیریت، دقیقه در بخش دولتی و در توجه روز افزون به مولفه‌های زیر مشهود است. - نقش مدیر اجرایی ارشد - اعطای ختیارت به مدیر اجرایی ارشد - رهبری در سازمانهای بخش دولتی - ایجاد تیم‌ها ارشد کارآمد - ایجاد یا ارتقای نقش مدیریت مالی - تغییر جهت دادن از اداره امور به اعمال مدیریت، از الزام و تحمیل فرایندها و قوانین معین شده به اعملا- دقت و شعور به خرج دادن - تلفیق کامل فعالیت‌های عملیاتی با رسالت‌ها و اهداف سازمان - تفویض مسئویلت مدیریت منابع انسانی از سطح مرکزی به سوی صف - ارزشیهابی سیتسمها و فرایندهی عملیاتی از نظر کارآیی، اثربخشی و ارزش دادن به پول، - پیگیری مستمر کیفیت کو استانداردهای بالا و توجه به مشتری - مدیریت فعال تعدیلات فرهنگی مربوط به دگرگون ساختن سازمنها از یک نوع ماهیت و موجودیت به ماهیت و موجودیتی متفاوت تعدیل سیستمها و فرایندها تحول عمده و احتمالا مهمترین تحول در سیستم‌ها و فرایندها منبعث از سیاستهای اخیر دولت توجهی است که به جای درون دادها، بر برون دادها- عملکرد- معطوف می گردد. نوعی تغییر جهت از خدمات منحصرا تولید محور به سمت خدماتی بوده و هنوز هست که نیازهای مشتری را ملحوظ می‌دارد. معرفی منشور

شهروندان تأکید بیشتری را به توجه بر برون دادهای بخش دولتی و کیفیت خدماتی نهاده است که بخش دولتی برای عامه مردم فراهم می کند. نقش امور منابع انسانی به عنوان پیامد این تغییر چه به صورت متمرکز و چه از منظر عملکرد مدیران صف آن است که به کارکنانی که عادت به براوردن نیازهای سازمانهای بزرگ دیوانسالار نوعی احساس مسئولیت شخصی را نسبت به کارایی و الزام به جو پیشرفت القا نماید و در سطوح مدیریتی بالاتر امور منابع انسانی نقش ترغیب کارکنان ارشد برای انجام ارزیابی‌های دقیق را نیز بر عهده دارد. این ارزیابی‌ها نه فقط از شیوه انجام امور در شرایط موجود بلکه از علت انجام آنها و از نحوه تاثیر گذاری شیوه معمول بر گیرندگان و مخاطبان نیز به عمل می‌آید. چارچوبهای نوین نظام اجرت و پاداش معیارهای اجرت و پاداش کارکنان در بخش دولتی نیز در حالی دگرگونی است •: شیوه های نوین کار به وجود می‌آیند •. نوعی تاکید و تمرکز کسب و کار پیرامون مقاصد و اهداف به روشنی بیان شده مطرح می‌شود •. کیفیت برون داد به عنوان شخص اولیه عملکرد ایجاد می گردد. •تحولات بعدی در سیستم ها و فرایندها شکل می گیرد. کاهش نیروی کار و بازساختار دهی سازمانی دلالتهای ضمنی راهبری کاهش تعداد نیروهای کار و تجدید ساختار سازمانهای کوچک از نظر مدیریت منابع انسانی عبارتند از •: مشاوره و جایابی و جایگزینی کارکنان در خارج از سازمان • برنامه ریزی و مذاکره با سازمانهای ذیربط و دیگر ارگانهای مالی مناسب برای کارکنان بازنشسته پیش از موعد یا اخراجی‌های مازاد بر نیاز • تامین دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی برای کارکنان • شکل دهی مجدد سازمانهای کوچکتر • ایجاد حفظ انگیزه و روحیه کارکنان ابقا شده در پستهای خود تاکید بر تامین کیفیت خدمات و توجه بیشتر بر مشتری اینک با نفوذ کلی و عبارت صریح مورد نظر منشور شهروند با تاکید بیشتری مواجه شده است. تصریحات مذکور عبارتند از: – الزام و تعهد آشکار نسبت به کیفیت استانداردهای ارائه خدمات – معیارهای روشن و مورد توافق برای اندازه گیری کیفیت – حضور عینی روز افزون افراد درگیر در خدمات دولتی در کلیه سطوح – الزام و تعهد روشن بخش دولتی نسبت به ایجاد جو پیشرفت مستمر – وجود قصد آشکار بر بذل سعی افراد شاغل در بخش دولتی نسبت به هدایت فعالیت‌ها و ارائه خدمات به همشهریان مدیریت تحول صریح گروهی معتقدند که توجه و تاکید موجود بر مدیریت تحول حالتی از امپراتور و لباسهایش و اقدامی اندک فراتر از اقدامات همیشگی مدیران خوب است. برای مدیریت تحول صریح پنج خصیصه ضرور زیر را می توان برشمرد: ۱– وجود درک و شناخت لازم در میان گروه مدیریت ارشد از ماهیت و خصیصه‌های تحولات جاری ۲– تعیین اینکه سازمان رد همه ابعاد خود چگونه می‌خواهد بر آن تحولات از جمله فرهنگ سازمانی در حال تحول و مشخص کردن اقدامات لازم رسیدگی کند. ۳– انتقال چشم انداز، مسیر راهبردی کار به همه کارکنان ۴– اجرای برنامه‌های کاری ۵– تشخیص اینکه تحول مورد لزوم در صدد دگرگون ساختن سازمان از موضع الف به موضع ب نیست بلکه در صدد تغییر آن از الف به موضعی انعطاف پذیر و حالت سازمان یادگیرنده است. تغیر جهت فرهنگ سازمانی موضوع فرهنگ سازمانی در بخش دولتی مساله آفرین است از یک سو آن را می‌توان موضوعی غیر قطعی، غیر ملموس، نه چندان مد روز و ساخته رفتار گرایان تلقی کرد که با واقعیتهای برآوردن هدفهای خزانه داری، تنظیم نخستین بار یک طرح کسب و کار تسلط بر مفاهیم صنعتی یک بازار داخلی یا مسئولیت پذیری برای مقادیر معتنابه بودجه دولتی حرف ا ندکی برای گفتن دارد. همانند مدیریت تحول درباره میزان پذیرش فرهنگهای سازمانی نسبت به تحول نیز بیش از یک دیدگاه وجود دارد. برخی معتقدند که تحول فرهنگی واقعی برای جایگزین شدن یک دهه یا بیشتر زمان می برد. به هر حال تحول فرهنگ یک سازمان هر مدت زمان که طول بکشد وظیفه‌ای است که مدیران ارشد بخش دولتی باید به آن بپردازند. هدف سازمانی و شیوه‌ای قالبی کهنه در بخش‌های دولتی و خصوصی نیروی محرکه مدیریت سازمانها در بخش دولتی اساسا و از نظر محتوایی با نیروی محرکه مدیریت بخش خصوصی متفاوت است. در بخش اخیر (خصوصی) غالبا تمایل کلی به فراهم ساختن یک عایدی مطلوب بر سرمایه سرمایه گذاری شده یا عایدی یکسان برای مالک/ مالکان یا سهامداران است. بدون آن هیچ چیز دیگه نه کیفیت خدمت یا تولیدات، نه برتری مدیریت، نه نوآوری در طراحی یا ابتکار در تحقیق رواج و رونق ندارد. کل کسب و کار بدون سود آوری و قابلیت سوددهی در معرض تهدید است. برای سازمانهای بخش دولتی قضیه متفاوت است. ویژگی‌های قالبی و کلیشه‌ای سازمانهای بخش خصوصی آنها را با خصوصی آنها را با خصیصه‌هایی از این دست معرفی کرده است: – در اهداف خود ضرورتا غیر سیاسی هستند – اقتدار آنها در ویژگی سودآوری آنها است. – و با بروز تغیراتی در بازار به تغییر واداشته می‌شوند. رفتار کلیشه‌ای سازمانهای بخش دولتی در گذشته تا حدودی تصویر آینه معکوسی از بخش خصوصی بوده است به عنوان سازمانهایی با هدف سیاسی تلقی می‌شوند و قدرت آنها در گروه تمایلاتشان برای رسیدن به نتایجی نه سودمدار، بلکه اجتماعی است. آنان معمولا تولید کنندگان خدمات انحصاری بوده و مشتریان ناگزیر گرفتر آنها هستند و در نتیجه سازمانهایی با ثبات و کمتر در مرعض تغییر تلقی می‌شوند. محو شدن مرزهای بخش دولتی و خصوصی: موردی مستلزم تفکر جدی ضرورت تفکر جدید در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چهار برابر شده است: ۱– تحولی که صورت گرفته است– آشتی بین بخش خصوصی و بخش دولتی– یک تحول مرحله ای است و بر تعداد کثیری از فرایندهای مدیریت تاثیر خواهد نهاد. ۲– این تحول در حال روی دادن یک واقعیت است. ۳– بسیاری از جنبه های تحول از مرزهای سیاسی حزبی فراتر می‌روند و بنابراین احتمال حذف آنها از دستور کار سیاسی تحت هر حکومت متفاوت دیگر ضعیف است ۴– در بخش دولتی تحول سودمند فی نفسه یک تحول مطلوب است. دستور کار برای تحول در دستور کار مدیریت در این حیطه چهار وظیفه سطح بالا وجود دارد و آن جهار وظیفه با یکدیگر فرایند تشکیل می‌دهند. این وظایف عبارتند از: ۱– درک و دریافت شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز. ۲– در میان نهادن چشم انداز با دیگران اعم از خود سازمان، سهامداران و مشتریان ۳– گوش دادن به سازمان، کشف نظرات افراد و کشف موانعی که از حصول به آن چشم انداز جلوگری می‌کنند. ۴– اقدام برای رفع موانع توان بخشی افراد و تضمین انطباق و سازگاری بین چشم انداز و آنچه که عملا در سازمان روی می‌دهد. شکل چهار وظیفه سطح بالا در برنامه مدیریت درک شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز این کار از وظایف مدیریت اجرایی و گروه مدیریت ارشد از جمله رئیس امور منابع انسانی است وظیفه آنها بررسی مستمر محیط خارجی است تا ضمن تفسیر آنچه که تاثیر آن محیط بر بستر عملیاتی سازمان تلقی می‌شود، سازمان را در تنظیم خود بر اساس آن تاثیر کمک کنند. این کار از نظر کارکنان ارشد سازمانهای بخش دولتی به معنای تفسیر تاثیر سیاست سیزده سال گذشته حکومت و تاکید مناسب مجدد بر مقاصدع اهداف یا رسالت سازمان است فرایند کار با تعیین و تبیین ارزشهای سازمانی مناسب برای شرایط متحول نیز سر و کار دارد. اینها ممکن است الزامات مربوط به مشتریان، کارکنان، جامعه، اعتلای عمل فرایندهای کار اثر بخش و نوآوری و فرایند پیشرفت مستمری را مجسم کنند. انتقال چشم انداز به سازمان، ذی‌نفعان و مشتریان کارکنان و استفاده کنندگان از خدمات دولتی، همچنین هیاتها مای نبت به تعبیین صریح این نکته مخیرند که

سازمانهـای بخش دولتی به چه چیزی بایـد دست یابنـد. مفهوم مشتری داخلی و مشتری خـارجی مفاهیمی معتبرنـد و انتقال منظور و مقصود سازمـانی برای هر دو گروه جزو لاینفـک نقش گروه مـدیریت ارشـد در سازمانهـای بخش دولتی به حسـاب می‌آیـد. میزان مشـارکت کارکنان در چارچوب بنـدی رسالت سازمان خودشان متفاوت است بخشـی سازمانها قبل از تـدوین یک بیانیه رسالت در سطحی گسترده به مشاوره با کارکنان خود مبادرت می‌کننـد. برخی به آزمون عمق سـنجی دیـدگاههای کارکنان می‌پردازند. با این حال صرف نظر از اینکه سازمان چگونه به این حالت برسد، انتقال بیانیه رسالت و بیانیه رزشهای سازمانی متضمن این نکته است که سازمـان می‌خواهـد در آینـده چگـونه باشـد و چه چیزی را مهم تلقی می‌کنـد. گوش سپردن به سازمـان، به ذینفعـان و به مشتریـان مدیریت سـنتی، عملکرد کارکنان را در فواصل منظم و بر اساس شاخص های مشخص ارزشـیابی می‌کند مدیرت جدید در سازمان یادگیرنده به طور مستمر با گردآوری اطلاعات داخلی و خارجی با اقدام بر اساس آن اطلاعات به خواسته‌های سازمان،ذی نفعان و مشتریـان گوش می‌سپارد. ابزار مورد اسـتفاده در این گوش سپردن بر حسب مـاهیت اطلاعـات مورد جسـتجو متفـاوت خواهـد بود. مطالعات نگرش سـنجی کارکنان می توانـد فرهنگ سازمان مسائل انگیزشـی و رویحه همچنین اثربخشـی فرایندهای کرای خاص را مورد سـنجش قرار دهـد. بهترینهای گروه ها گروههای میان رشته‌ای و غیر سلسله مراتبی می توانند موجودیت‌های خاصـی را مورد رسـیدگی قرار دهـد. اقـدام از میان برداشـتن موانع، توامنـد ساختن افراد تضـمین سازگاری و تطابق بین چشم انداز سازمان و آن چه عمل در سازمان روی می دهد. با توجه به چارچوب تحولی که رئوس آن مطرح شد، امور مدیریت منابع انسانی، در صورت الزام به اجرای سـهم منـاسبی در آینـده احتمالا ـ خود از سه طریق زیر نیـاز به تحول خواهـد داشت: ۱- امور مـدیریت منابع انسانی بایـد به اهمیت نقش خود در تسـهیل انتقلا و تحول واقف باشـد. دریای تحول توصـیف شده در بخش پیشین نه تنها تحولات در فرایندهای کـار، بلکه تحولاـت اساسـی در فرهنگ سازمانی را الزام آور خواهـد ساخت. از آنجا که گروههای مـدیریت ارشـد ضـمن توافق بر رسالتها و ارزشـهای سازمانی راه خود را از طریق مذاکره مدیریت ارشد ضـمن توافق بر رسالتها و ارزشـهای سازمانی یک شبه پیش نخواهد آمد. ۲- امور مـدیریت منـابع انسانی در جهت تحقق اهـداف خود بایـد سازمانها را در حصول به منبع انسانی- کارکنان- مورد نیاز خود کمک کنـد. ۳- دستیابی به وظایف چهارگانه مـدیریت سـطحی بالای توصـیف شده در آغاز این بخش: درک و دریـافت، در میـان نهـادن با دیگران، گوش دادن و اقـدام- برای مـدیریت شـفاف تحول، تحول لفرهنگی و کاربرد موفقیت آمیز هر سیستم و فرایند جدید یا همه سیستم ها و فرایندها، یک پیش نیاز لازم و غیر قابل اجتناب است. بنابراین امور منابع انسانی نمی تواند کار خود را به فهرست مدودی از عملیات پرسنلی رسمی منحصر کند به عبارت دیگر امور منابع کارکنان بخش ضروری و جزء غیر قابـل اجتنـاب مـدیریت راهبـردی سازمـان است و بایـد به مرکز سازمـان انتقـال یابـد. ابتکـار مـدیریت مایـل برای قست اعظم بخش خصوصی و صد لبته در دولت مرکزی نیز چارچوب مدریت مالی مطلوبی را برقرار می‌کند. با اینحال چنانچه فرضیات اساسی تحول در جریان ادامه گسترش خود منحصـرا به حجم و ارزش آن مربوط شود، این مخاطره وجود خواهد داشت که ارزش واقعی از دست برود و بنابراین بخش دولتی در جهتی کاملا مغایر با مسیر بخش خصوصی حرکت کند، بخشی که به گونه‌ای روز افزون بر ارزش و کیفیت خـدمات مشتری تاکیـد دارد. منشور شـهروندان ابتکاری است که برای تامین موازینه و عطف توجه به حمایت از مشتری و کیفیت در بخش دولتی طراحی شـده است. آنچه آن را آغـاز می‌خوانیم اغلب یک پایان است و برای رسـیدن به یک پایان بایـد از جایی شروع کرد پایان جایی است که ما از آنجا شروع می‌کنیم.

### دانشگاههای سازمانی؛ کارکنان توانمند

نسترن سیمار اصل و مرجان فیاضی

چکیـده در مقـاله حاضـر به بررسـی دانشگاههای سازمانی به عنوان مفهومی که سـرمنشا آن را می توان در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ جسـتجو کرد، اشـاره شـده است. بر اسـاس نظرات بسـیاری از صـاحبنظران، دانشـگاه سازمـانی به عنوان یـک برنامه آموزشـی درون سازمـانی می توانـد به عنوان مکملی برای آموزشـهای سـنتی و برون سازمانی که کارکنان دریافت می کننـد، قلمـداد شود. از جمله نخستین دانشگاههای سازمانی می‌توان به دانشگاه دیسـنی، موسسه توسـعه مدیریت جنرال الکتریک و دانشگاه مک دونالد اشاره کرد. در این مقاله، ابتدا پدیده دانشگاه سازمانی تشریح شده است. سپس به ابعاد گوناگون دانشگاههای سازمانی، عوامل موثر بر رشد دانشگاههای سازمانی، ارتباط راهبردی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، فناوری و یادگیری الکترونیک و دانشگاههای سازمـانی امروز پرداخته شـده است. مقـدمه مـدتها از زمـانی که سازمانهـا، در کسب و کار مبحث آموزش و پرورش کارکنـان را مـد نظر قرار داده انـد، می گـذرد. در سال ۲۰۰۲ چنین برآورد شـده است که شـرکتهای آمریکـایی مبلغی معادل ۸/۵۶ میلیارد دلار را به منظور حفظ و ارتقای دانش مهارت و توانمندیهای کارکنان و همچنین حفظ مدیران خود صـرف کرده اند. توسعه بسیار سریع دانشگاههای سازمانی در چند دهه اخیر، در واقع پاسخی قانع کننده به نیازهای آموزشی سازمان است. ایده دانشگاههای سازمانی، ایده نوینی نیست. هر چند سـرمنشا دانشگاههای سازمانی را می توان در اواخر دهه پنجاه و اوایل دهه شصت جستجو کرد. در طی این دوران، دانشگاههای دیسـنی، موسسه توسـعه مـدیریت کوروتن ویل جنرال الکتریک، دانشگاه مک دونالـد و بسـیاری دیگر تاسیس شد. در طی پانزده سال اخیر، تعداد این قبیل دانشگاهها از چهارصد به دو هزارواحد رسیده است و انتظار می رود تا پایان این دهه به سه هزار و هفتصد واحد برسد . این سازمانها در طیف وسـیعی از صـنایع از جمله صـنعت مشاوره، صـنایع با فناوری بالا، صنایع ایجاد سرگرمی، صنایع نظامی و خدمات مالی ایجاد شده اند. نکته قابل توجه آن است که فعالیتهای این قبیل دانشگاهها بشـدت بـا فراینـد برنـامه‌ریزی راهبردی سازمان، مرتبط است. بر این اساس، بتدریـج نفوذ مـدیران منابع انسانی در تصـمیم گیریهای سازمانی در حال گسترش است؛ به طوری که جایگاه جدیـد مـدیران منابع انسانی را می توان تحت عنوان " مـدیر ارشد یادگیری" (Chief learning Officer) قلمداد کرد. با پیشرفتهای سریع یادگیری الکترونیک و فناوریهای توسعه الکترونیک منابع انسانی، دانشـگاههای سازمانی در حال تبـدیل شـدن به عامل حرکتی برای مفهوم سازی، پیاده سازی و ارزشـیابی فرصـتهای یادگیری محیط کارهسـتند. به هر ترتیب، از آنجا که در میانه مرحله تحولات صورت گرفته در زمینه شـکل و هـدف دانشگاههای سازمانی هستیم، شکل نهایی آنها چندان مشخص نیست.

.Your browser may not support display of this image

دانشـگاه سازمانی چیست؟ مفهوم دانشـگاه های سازمانی در حال تحول و دگرگونی است و تاکنون هیـچ مفهوم جهانی واحدی از آن ارائـه نشـده اسـت. برخی از این تعـاریف به شـرح زیر هسـتند ":دانشـگاه سازمـانی یـک چـتر راهبردی برای توسـعه و آمـوزش کارکنـان، مشتریـان و تامین کننـدگان سازمان به منظور تامین راهبردهای سازمانی کسب و کار است. (Meister,۱۹۹۸ ") مفهوم

دانشگاه سازمانی، در برگیرنده فرایندی است که طی آن کلیه کارکنان ( و گاهی مشتریان و تامین کنندگان سازمان ) به منظور بهبود عملکرد شغلی و افزایش تاثیرات سازمانی در تجربیات یادگیری یکدیگر شرکت می کنند( ". American Productivity and Quality Center,۲۰۰۰) دو تعریفی که در ادامه می آید، بر نقش حساس دانشگاه های سازمانی در مدیریت دانش و راهبری و پشتیبانی از سیستم یادگیری سازمان، تاکید می کنند ". دانشگاه سازمانی، یک واحد آموزشی است و به عنوان ابزاری راهبردی برای یاری رساندن به سازمانها در دستیابی به ماموریت خود از طریق هدایت فعالیتهایی تلقی می‌شود که دانش، خرد، یادگیری فردی و سازمانی را تقویت می کنند ( ".Allen,۲۰۰۲ ") دانشگاه سازمانی یک واحد آموزشی سازمانی دردرون سازمان است که از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی میان یادگیری و کار سازمانی بر افزایش مهارتها و دانش کارکنان تاکید می کند. در دانشگاه های سازمانی، اعم از اینکه در مکانهای فیزیکی یا به صورت مجازی برگزار شود، تاکید از ایجاد کلاس‌های درسی به توسعه فرایندهای یادگیری که طی آن شبکه سازی دانش سازمانی در اولویت است، انتقال یافته است (". National Alliance of Business,۲۰۰۲) همه تعاریف ارائه شده به نوعی بیانگر گستردگی دانشگاه های سازمانی امروز و نشاندهنده تفاوتهای آنها از نظر هدف و کانون تمرکز است. افزون بر اینها، آخرین تعریف، این نکته اساسی را یادآور می‌شود که در دوران کنونی که شاهد تحولات بسیار در مفهوم این دانشگاه ها هستیم، چالش کلیدی، همسان سازی ماموریت و ساختار دانشگاه های سازمانی با اهداف راهبردی سازمان است.ابعاد متفاوت دانشگاه های سازمانی یک موضوع بحث برانگیز در رابطه با این دانشگاه ها آن است که آیا دانشگاه سازمانی تنها عنوان جدیدی برای واحد آموزش منابع انسانی هست یا خیر. ادبیات موجود در رابطه با این موضوع ، بیانگر آن است که چنین ادعایی صحیح نیست. در واقع، ابعاد متفاوتی برای دانشگاه های سازمانی شناسایی شده است. البته اینها کاملا منحصر به فرد نیست. آشکار است که هر چند ویژگیهای مشابه بسیاری میان این دانشگاه ها وجود دارد، تفاوت هایی هم در میان آنها مشاهده می شود. در جدول شماره ۱ برخی ابعاد دانشگاه های سازمانی آورده شده است. همچنین، در جدول شماره ۲ویژگی‌های متفاوت بخشهای سنتی آموزش و توسعه منابع انسانی و دانشگاه های سازمانی بیان شده است.عوامل موثر بر رشد دانشگاه های سازمانی همانگونه که پیش از این اشاره شد، امروزه مفهوم سازی، توسعه و پیاده سازی دانشگاه های سازمانی به طور چشمگیری تحت تاثیر سه روند عمده است : ۱- شناسایی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک بازیگر ابزاری در راهبرد سازمان؛ ۲- ظهور مفاهیم مدیریت دانش و انسجام و هماهنگی آنها با رویه های سازمانی؛ ۳- در دسترس بودن و همچنین توسعه مستمر فناوریهای نوینی که از رویکردهای یادگیری الکترونیک در توسعه منابع انسانی حمایت می کنند. این سه روند، در مجموع، کمک شایان توجهی به رشد دانشگاه های سازمانی کرده و تاثیر بسزائی بر نقش آنها در سازمان گذاشته اند.راهبرد کسب و کار و مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر، سازمانها این نکته را دریافته اند که ضرورتی آشکار برای گنجاندن منابع انسانی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد. به بیان دیگر، مفهوم مدیریت راهبردی ( استراتژیک) منابع انسانی به مفهومی فراگیر تبدیل شده است. رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان را مد نظر قرار می دهد. (Armstrong,۲۰۰۱) عوامل بسیاری در این زمینه دخیل هستند . از جمله آنکه سازمانها دریافته اند که :

.Your browser may not support display of this image

ـ کارکنان و یادگیری مستمر آنها عاملی اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی هستند ـ. راهبردهای سازمانی باید با تاکید بر روشهای ارزیابی و سنجش مانند نرخ بازگشت سرمایه و سایر ابزارهای ارزیابی منابع انسانی ، آموزش و توسعه کارکنان را با هدفهای کسب و کار پیوند زنند ـ. بهبود مستمر در کلیه سطوح سازمانی مستلزم ایجاد فرصتهای یادگیری مبتنی بر کار است که سازمان را به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند ـ. شراکت با سایر سازمانها، مستلزم یادگیری با آنها و از آنهاست که در نهایت منجر به دستیابی هر سازمان به هدفهای خود می شود ـ . گسترش وسیع سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی، فرصتهای چشمگیری را تحت عنوان" مدیریت الکترونیک منابع انسانی " برای برقراری ارتباط میان کارکنان سازمان، بهبودهای فرایند های مرتبط با فعالیتهای منابع انسانی و مدیریت یادگیری سازمانی ایجاد کرده است ـ. گسترش و حفظ فرهنگ سازمانی بویژه در سازمانهای جهانی امروز مستلزم اندیشیدن به شیوه‌های هماهنگی و ارائه اطلاعات و ارزشهای سازمان است ـ . کیفیت، هدفی راهبردی است و مستلزم مشارکت کارکنان تمام سطوح، مشتریان و تامین کنندگان در تغییرات سازمانی است ـ. ایجاد و توسعه معیارهای استاندارد برای کیفیت مانند شش سیگما،ایزو ۹۰۰۰ و ... مستلزم توسعه یادگیری و آموزش در سراسر سازمان است ـ. استانداردهای ملی و بین المللی تعالی مانند جایزه مالکم بالدریج ) تسهیم بهترین رویه های سازمانی را تسهیل می کند ـ. استخدام با کارایی بالا و حفظ بهترین کارکنان در سازمان دارای اهمیت چشمگیری شده است ـ. یادگیری ، دیگر صرفا به نفع کارکنان نیست بلکه به یک لازمه رقابتی تبدیل شده است. کلیه عوامل یادشده اشاره به نیاز سازمان به یادگیری مستمر کارکنان و نقش راهبردی منابع انسانی دارد . بر این اساس، دانشگاه های سازمانی به ابزاری برای آغاز هماهنگی، پیاده سازی و ارزیابی یادگیری سازمانی برای برآورده کردن اهداف سازمانی تبدیل شده است.فناوری و یادگیری الکترونیک انجمن آموزش و توسعه آمریکا در سال ۲۰۰۲ این تعریف را از یادگیری الکترونیک ارائه داده است ": طیف وسیعی از فرایندهایی همچون یادگیری مبتنی بر وب ، یادگیری مبتنی بر رایانه، کلاس های درسی مجازی و همکاریهای دیجیتال است که دربرگیرنده ارائه محتوا از طریق اینترنت، اینترانت نوارهای سمعی و بصری، ماهواره و سی‌دی رام است".کاهش هزینه های کاربرد فناوری، خریداری و کاربرد مشارکتی فناوری توسط شرکتها و ارائه آموزشهای کارا به کارکنان در مکانها و زمانهای مختلف ازجمله دلایل محبوبیت کاربرد فناوری در دانشگاههای سازمانی است.با توجه به اینکه، یادگیری الکترونیک، ابزاری اثربخش برای ارائه آموزشهای گسترده در دانشگاه های سازمانی است، هر سازمان باید با توجه به شرایط و امکانات و تجربیات خود ، امکانات یادگیری الکترونیک را برای دانشگاه های سازمانی خود ایجاد کند. به علت وجود تمایل روزافزون سازمانها به ، درنظر گرفتن دانشگاه های سازمانی به عنوان مراکز سوددهی سازمانی یا حتی توجیه آنها از طریق نرخ مثبت بازگشت سرمایه آنها، یادگیری الکترونیک از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. از جمله دلایل محبوبیت کاربرد فناوری در آموزش را می توان به شرح زیرعنوان کرد: ۱- کاهش هزینه های کاربرد فناوری؛ ۲- خریداری و کاربرد مشارکتی فناوری توسط شرکتها؛ ۳- کاهش هزینه های آموزش؛ ۴- کمک به ایجاد ویژگیهای محیط های یادگیری و آموزش؛ ۵- ارائه آموزشهای کارا و موثر به کارکنان در مکانها و زمانهای متفاوت . با آنکه دانشگاه های سازمانی در حال ظهور هستند هیچ مفهوم، ساختار و یا ماموریت واحدی برای آنها متصور نیست. لازم به ذکر است که تنوع و گوناگونی بسیاری در فعالیتهای دانشگاههای سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال در مرکز تعالی عملکرد بوز آلن و همیلتون، تاکید بر یکپارچه

کردن فرصتهای یادگیری سازمانی با راهبرد کسب و کار است . این امر از طریق تاکید بر توسعه فردی و ایجاد پیوند میان گزینه های کارراهه های شغلی و ارتقای قابلیتهای کلیدی افراد میسر می‌شود. در این سازمان، یادگیری الکترونیک از طریق ترکیب اجزای ثابت و مبتنی بر وب دانشگاههای سازمانی مجازی، پیاده سازی می شود.نتیجه گیری بر اساس آنچه بدان اشاره شد، دانشگاه‌های سازمانی به ابزاری راهبردی برای سازمانها در جهت نیل به مزیت راهبردی از طریق سرمایه گذاری برای آموزشهای درون سازمانی کارکنان تبدیل شده اند. این ابزار راهبردی با بهره گرفتن از فناوری و بویژه فناوری اطلاعات و همچنین در برگرفتن مفاهیم مدیریت دانش از اهمیتی روزافزون برخوردار است. باید توجه داشت که دانشگاههای سازمانی از بخش سنتی مدیریت منابع انسانی سازمان متمایز بوده و دارای تفاوتهای چشمگیری با آن است. در مجموع، در این مقاله، سعی بر آن بوده است تا از طریق ارائه مطالبی پیرامون دانشگاههای سازمانی، افق نوینی در مقوله آموزش کارکنان گشوده شود.منابع

۱- Allen, M. (۲۰۰۲). The corporate university handbook. New York: Amacom. ۲- American Productivity & Quality Center (APQC). (۲۰۰۰). The corporate university: Measuring the impact of learning. Consortium Learning Forum best-practice report. Houston, TX: American Productivity & Quality Center. ۳-Armstrong, M. (۲۰۰۰).Strategic human resource management: A guide to action. (۲nd Ed.). London: Kogan Page ۴- Barley, K. (۲۰۰۲).Corporate university structures that reflect organizational cultures. The corporate university handbook. New York: Amacom. ۵-Fulmer, R. (۲۰۰۲). Best practices in corporate universities. The corporate university handbook. New York: Amacom. ۶- Meister, J (۱۹۹۸). Corporate universities: lessons in building a world-class workforce (۲nd Ed.). New York: Mc Grow-Hill. ۷- National Alliance of Business. (۲۰۰۲). Corporate universities. Retrieved September ۳, ۲۰۰۳, from www.nab.com

* تدبیر

### سازماندهی سرمایه های فکری

کارکنان، مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت نیروی انسانی و سرمایه در کنار اطلاعات به عنوان عوامل اساسی تولید در سازمانها مطرح می شوند. تعامل و هماهنگی این عوامل در راستای اهداف سازمان می تواند منجر به ارتقای بهره وری و کیفیت و عملکرد سازمانها شود. امروز با ظهور اقتصاد اطلاعاتی و ورود اقتصاد دانایی محور و شبکه ای، نقش منابع انسانی به عنوان یک عنصر رقابتی و راهبردی مطرح می شود. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی ماهر، باتجربه، خلاق و بانشاط است.در این شرایط، مدیریت منابع انسانی، دارای نقشی متمایز و متحول و همراستا با تحولات کسب وکار و ارتقای جایگاه منابع انسانی و گستردگی آن در سازمان است. با این نگرش، مدیریت منابع انسانی، یک سیستم جامع و یکپارچه است که کلیه ابعاد سازمان را دربرمی گیرد و در کلیه سطوح و بخشهای سازمان جاری شده و نقش تعیین کننده ای پیدا می کند. زیرا با حفظ حرمت و ارزش کارکنان و ارج نهادن به تلاش و ارتقای توانایی و انگیزه آنها سازمانهایی خلاق و یادگیرنده و منعطف ایجاد می شود و این امر موضوعی است که در اقتصاد اطلاعاتی و جهانی امروز، از ضروریات است.مطلب بالا نظریات و دیدگاه آقای مهندس مسعود همایونفر رئیس مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی بود که در مراسم افتتاحیه کنفرانس دوم توسعه منابع انسانی مطرح شد.ریاست شورای سیاستگذاری این کنفرانس را که از سوی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و با همکاری مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی برگزار شد، آقای مهندس نصرالله محمدحسین فلاح، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی برعهده داشتند. برخی از محورهای مهم دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی که در سالن اجلاس سران و با حضور مدیران عامل سازمانها و کارشناسان مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی همراه بود به قرار زیر است:- بررسی استراتژی ها، رویکردها و مدلهای نوین توسعه منابع انسانی- نقش توسعه منابع انسانی در تحول سازمانها و خلق مزیتهای رقابتی- نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها- حسابداری و حسابرسی سرمایه انسانی در سازمانها و- مطالعه موانع و تنگناهای توسعه منابع انسانی در کشورآقای مهندس عباس غفاری دبیرکنفرانس طی سخنانی در مراسم افتتاحیه نقطه نظریات خود را پیرامون موضوع توسعه منابع انسانی چنین بیان کرد: با ورود به هزاره سوم میلادی آن چیزی که بیش از همه رخ می نماید توسعه دانش و روند سازمانها به سوی دانش محوری است. هم اکنون کشورهای توسعه یافته از تولید دانش کسب ثروت می کنند و در حال واگذاری فعالیتهای سخت افزای به کشورهای درحال توسعه می باشند. در این میان توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین مزیتهای رقابتی این دوره تلقی می شود که موجب خلق ایده های جدید کسب و کار و کارآفرینی و نهایتاً توسعه پایدار می گردد.براساس آمارهای منتشره نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه های انسانی با ۶۷ درصد به خود اختصاص می دهند.درحالی که سهم سرمایه های انسانی در کشور ما با وجود استعدادهای سرشار تنها ۳۴ درصد می باشد. شایان ذکر است که جمع سهم های منابع طبیعی و فیزیکی دراین کشورها تنها ۲۳ درصد می باشد. در این میان مدیران و رهبران سازمانها در افزایش این سهم تاثیر شگرفی را می توانند ایفا نمایند.در دهه های گذشته وقتی صاحبان سرمایه می خواستند به ثروت خود اشاره کنند صرفاً دارایی های مشهود مانند مالکیت بر اموال منقول و غیرمنقول را ذکر می کردند لیکن شرایط بسرعت دگرگون گشته است به گونه ای که در سال ۱۹۸۲ میلادی سازمانهای برتر دنیا مالک ۶۲ درصد دارایی مشهود و ۳۸ درصد دارایی نامشهود بودند و در سال ۲۰۰۰ این نسبت جای خود را به ۱۵ درصد دارایی مشهود و ۸۵ درصد دارایی نامشهود سپرده است، لازم به ذکر است که نقش منابع انسانی در تولید دارایی نامشهود عامل اصلی می باشد.ستون اصلی حرکت به سمت کسب و کار دانش محور و اقتصاد دانایی که از نتایج بارز و مستقیم اقتصاد شبکه ای و اطلاعاتی است، نیروی انسانی عنوان می شود و دراین بین علاوه بر وجود پتانسیل و ظرفیت های بالقوه سرمایه های انسانی در کشور، مهمترین چالش در ارتباط با منابع انسانی، به کارگیری، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی در راستای عملکرد بهتر است که با ارتقای ساختار مدیریتی و اجرایی سازمانها می تواند به توسعه پایدار و رونق اقتصادی منجر شود.بسیاری از دانشمندان و متخصصان حوزه مدیریت بر این باورند که کارکنان مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری هستند و باید نیروی انسانی را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و بهره وری و نوعی سرمایه به حساب آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبری می کنند، نقشهای جدیدی قائل می شوند.

مدیران منابع انسانی در حیطه مرگ و زندگی سازمانها فعالیت می کنند و نقشهای جدید آنان بیانگر رشد روزافزون منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی باید در تدوین استراتژی های سازمان سهیم بوده و نقش محوری در آن داشته باشند و باید به سود و هزینه های شرکت توجه نمایند. معماری اجتماعی یعنی ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب یک موضوع مهم سازمانی است که مسئول و متصدی اصلی آن مدیر منابع انسانی است.سازماندهی سرمایه های فکری یکی دیگر از نقشهای اساسی و سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی تلقی می شود. به علاوه فرایند توسعه و تحول سازمانی مهمترین وظیفه مدیران منابع انسانی است که طی آن زمینه مشارکت همگانی در فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی سازمان فراهم می شود. اهمیت موضوع منابع انسانی و مدیریت آن به حدی است که امروزه در اکثر شرکتهای بزرگ فردی با تخصص توسعه و مدیریت منابع انسانی در ترکیب هیئت مدیره حضور دارد.آقای مهندس غفاری افزود: مهمترین تحولات و چالشهای پیش روی توسعه منابع انسانی در کشور عبارتند از:توازن بین کار و زندگیتمایل بیشتر برای مشارکتخردگراییفرصتهای آموزشی و یادگیریامنیت شغلی و استخدام پذیرینظام های حقوق و پاداش برمبنای عملکردپرورش مدیران آگاه و توانمند و جذب و حفظ مدیران شایستهتوجه به فناوری اطلاعاتروندهای نو در آموزش مدیریتیکی از سخنرانان دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی آقای دکتر فریدون آذرهوش بود که تفکرات جدید و روند آموزش مدیریت در کشورمان و برخی کشورهای جهان چون آمریکا، ژاپن، چین و قاره اروپا را موردبررسی قرار داد. در بخشی از مقاله ایشان چنین آمده است: در کشور ما خصوصاً در بیست سال اخیر به آموزش مدیریت توجه زیادی شده و در این زمینه سرمایه گذاری های گسترده ای نیز صورت گرفته است. می توان گفت اکنون همه مراکز آموزش مدیریت، دولتی وغیردولتی – دانشگاهی و غیردانشگاهی با نزدیک به ظرفیت کامل خود به اجرای برنامه های آموزش برای سطوح مختلف مدیریت مشغولند. علی رغم برخی نارسائیها، برنامه های آموزش مدیریت طیف نسبتاً گسترده ای از موضوع های مختلف را پوشش می دهد.اشتیاق به کسب دانش و تغییر مرتبه اجتماعی از این راه که خصیصه ای ریشه دار در فرهنگ ملی ما است به خوبی خود را در آموزشهای مدیریت نشان می دهد. برنامه های «مدرک دار» اعم از رسمی و غیررسمی «معادل» همه جا داوطلبان زیادتری را به خود جذب می کند. با این حال دوره های کوتاه مدت مهارت آفرینی نیز مشتریان کافی دارد. صنعت آموزش مدیریت کشور تا آنجا که نگارنده به یاد دارد تا این حد از رونق و بازار گسترده برخوردار نبوده است. دولت که مشتری اصلی این برنامه ها است در زمینه تامین منابع مالی درحد هزینه های جاری کوتاهی نکرده است.با این وصف، اگر در شرایط کنونی بخواهیم چالشی اساسی در آموزش مدیریت ایران را تعریف و توجه سیاستگذاران را به آن جلب کنیم چالش مذکور انتخاب راه درست و ایجاد ظرفیتهای علمی لازم برای پیمودن آن راه است.مسئله کمبود منابع علمی هم اکنون نیز در گوشه و کنار با شدت خود را نشان می دهد. در سالهای اخیر کوششهایی گسترده برای پرورش پژوهشگر و مدرس مدیریت در داخل کشور به عمل آمده است. از جمعیت نزدیک به پانصد نفر اعضای هیأتهای علمی دانشکده های مدیریت و مهندسی صنایع دولتی که مدرک تحصیلی دکتری دارند بیش از یکصد و هشتاد نفر یعنی قریب چهل درصد در بیست سال اخیر و در مراکز داخلی پرورش یافته اند. دانشگاه آزاد اسلامی نیــز از زمان تأسیس قسمتی از کوشش های خود را مصروف به پرورش هیأت علمی برای برنامه های آموزش مدیریت خود کرده است. علی رغم این کوششها مشکل ظرفیت در ابعاد کمی و کیفی، همچنان باقی است. در بسیاری از شاخه های مهم مدیریت کشور کمبودهای مدرس و پژوهشگر به صورت حاد وجود دارد. به همین دلیل و البته دلایل دیگر در سالهای اخیر نگاهها متوجه منابع خارج از کشور شده است. در گوشه و کنار کشور، دوره های آموزشی که غالباً منتهی به مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و یا دکتری است، با مشارکت دانشگاههای خارج افتتاح می شود. اما به نظر نمی رسد که چنین اقداماتی با طرح و نقشه ای منسجم صورت گیرد. اعتراضهای اخیر وزارت علوم به تأسیس های غیرمجاز دوره های خارجی گواهی بر نارسائی های سیاستهای گسترش آموزش مدیریت در کشور است. با این وصف، مشکل کمبود نسبی ظرفیت وقتی آشکارتر می شود که درباره بهینه بودن مسیر کنونی برنامه ها نیز تاحدی ابهام وجود داشته باشد. به واقع اگر در درستی راه کنونی دچار تردید باشیم افزایش ظرفیت ممکن است تاثیر زیادی در تحقق هدفهای توسعه مدیریت کشور نداشته باشد.نقشهای نوین مدیران منابع انسانیآقای بهزاد ابوالعلایی عضو هیأت امناء بنیان توسعه صنعت پارس، نقشهای جدید مدیران منابع انسانی را در رابطه با توسعه نیروهای انسانی سازمانها این گونه بیان کرد: مدیریت منابع انسانی از مهمترین فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمانهاست. این فرایند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغــاز می شود و تا پس از انفصال کارکنان از سازمان هم ادامه می یابد می تواند موجب ایجاد و تقویت مزیتهای رقابتی قابل اتکایی برای سازمانها شود. تجارب متعدد و دلگرم کننده ای درمورد نقش تعیین کننده و موثر این حوزه در توفیقات سازمانها دردست است، اما از سوی دیگر و در نقطه مقابل در تعداد بیشتری از سازمانها، حوزه HUMAN RESOURCE)HR،) هنوز نتوانسته است به جایگاه شایسته ای دست یابد و مشارکت موثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلندمدت ذینفعان داشته باشد.سازمانهای کسب و کار امروزه به شدت درگیر رقابت هستند. موفقیت در این رقابت فزاینده و فــرساینده مستلزم وجود استراتژی های برتر و همچنین سازمان مناسب برای اجرا و پیاده سازی این استراتژی هاست. منظور از سازمان چیزی بیش از ساختار است چرا که تغییر ساختار ازطریق تحولات تکنولوژیکی، مهندسی فرایندها یا هر روش و رویکرد دیگری، موفقیت را تضمین نمی کند. اطلاعات موجود حاکی از آن است که ۹۰ درصد برنامه های استراتژیک با موفقیت به اجرا درنمی آیند و ۷۰ درصد برنامه های بزرگ تحول سازمانها یا به شکست منجر می شوند و یا به نتایج موردانتظار دست پیدا نمی کنند.منظور از سازمان مجموعه ای از ظرفیتها و قابلیت هایی است که به شرکتها و بنگاههای کسب و کار امکان می دهند با موفقیت به اجرای برنامه های خود مبادرت کنند.تعدادی از مهمترین و متمایزکننده ترین قابلیت هایی که سازمانها برای تضمین موفقیت خود باید واجد آنها باشند عبارتند از:۱ – سرعت: سرعت در درک روندهای محیطی و سرعت در پیش بینی تحولات۲ – نوآوری: دستیابی به وجوه متمایز و نوآورانه در فرایندها یا فرآورده ها، خلق راههای جدید برای انجام کارها و...۳ – کارایی: افزایش کارایی و کاهش هزینه ها از طریق بهره وری، بهبود در فرایندها و...۴ – مدیریت دانش: ظرفیت یادگیری از موفقیتها و شکستها، خلق و تعمیم ایده ها.۵ – مشارکت: هم در سطح تیم های کاری (مرکب از افراد) و هم در سطح کل سازمان حوزه مدیریت منابع انسانی هر سازمان مهمــترین نقش و ســهم را در ســاختن و ارتقــاء دادن ایــن قابلیتهــا و ظرفیتهــا برعهــده دارد. برای مثــال چنــانچه نــوآوری (INNOVATION) یک قابلیت اساسی و موردنیاز سازمان باشد. حوزه (فرایند) مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق تدابیر و اقدامات زیر به ایجاد، حفظ و تقویت این قابلیت و ظرفیت سازمان بپردازد:استخدام کردن افراد نوآورطراحی و استقرار سیستم پاداش مناسب برای تشویق ریسک پذیری سنجیدهتبلیغ و ترویج دائمی اهمیت نوآوری به کارکنانآموزش مدیران برای فراهم آوردن و تقویت کردن فضای مناسب نوآورانه یا اجرای ایده ها و نوآوری هاحوزه منابع انسانی سرچشمه زنجیره ارزش آفرینی در

سازمانهاست.این زنجیره ارزش از کارکنان آغاز می شود، به مشتریان اتصال می یابد و بـــه حوزه سـهامداران و سـرمایه گذاران نیز تسری می یابـد. در این زنجیره ارزش آفرینی، حوزه منـابع انسانی بایـد بتوانـد استراتژی را به نتیجه، مأموریت سازمان را به اقـدام و چشـم انـداز سازمـان را بـه هـدفی ارزشـمند و شایسته فـداکاری و وفـاداری از نگاه کارکنـان تبـدیل کنـد.شایستگی هـای منـابع انسانیتغییرات بنیادی در فعالیتها، رویه ها و کسب و کار مـدیریت منابع انسانی در طول پنج سال گذشـته، سـبب شده اند که موضوع شایسـتگی های منابع انسانی موردتوجه سازمانها و انجمن های مـدیریت منابع انسانی قرار گیرد.دیویـد الریچ معتقد است که مدیران منابع انسانی درنتیجه این تغییر و تحولات بایـد باورهای سـنتی شان را کنار گذاشـته و نقشـها و شایسـتگی های جدیدی را، که برای سازمانشـان تمایز ایجاد می کننـــد، بپذیرنـد.درواقع، حرفه ای های منابع انسانی به یک چارچوب برای درک تغییرات کسب و کار و تاثیرشان بر قابلیتهای سازمانی نیاز دارنـد.این مطلب را آقای دکتر سید ذبیـح الله هاشـمی، مدرس دانشگاه و مدیر مرکز مطالعات منابع انسانی ایران خودرو در بخش دیگری از این کنفرانس عنوان کردند. دکتر هاشمی در ادامه سخنان خود می افزایند، از آنجایی که فعالیتهـای منـابع انسـانی تاثیر مسـتقیمی بر توانایی رقابتی یک سازمان دارنـد، ضـروری است مـدیران منابع انسانی براساس مـدل شایستگی هـا به صورت مسـتمر بهبود یابنـد. شایسـتگی هـای منـابع انسانی را می توان آمـــــوزش داد، یاد گرفت، انـدازه گیری، پیگیری و نظارت کرد. ارزیابی مدیران منابع انسانی براساس مدل شایستگی فراهم کننده یک تحلیل جامع از توانایی های موجود و نیازهـای توسـعه ای شان است. درواقع، براساس پروفایل شایسـتگـی می توان حرفه ای های منابع انسانی با عملکرد عالی را از حرفه ای های با عملکرد ضـعیف متمایز ساخت. مدیران منابع انسانی ازطریق مدل شایسـتگی می توانند روندهای جدید کسب وکار خود را درک نموده، مهارتهـا، دانش و توانـایی های موجود و موردنیازشان را شـناسایی کرده، نتایـج عملکردشان را با نتایـج یک پایگاه داده جهانی مقایسه نمایند، یک طرح بهبود برای افزایش شایستگی هایشان تدوین کرده و این فرصت را داشته باشند کـه نقش قابل ملاحظه ای را در تحقق نتایـج کلیـدی عملکرد سازمـان ایفـا نماینـد. در ادامه بحث، پیش از تبیین شایسـتگیهای جدیـد حرفه منـابع انسانی ضـروری است در آغاز مروری بر چالشها، واقعیتها و ارزشهای جدید حرفه منابع انسانی در سازمانها شود.حرفه ای های منابع انسانی ایران به منظور ارزش افزایی باید این چالشـها را درک و مدیریت کنند. در رویارویی با چالشـهای محیط جدید منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی موجود دارای هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف است. سازمانهایی که در زمینه فعالیتهای مناسب منابع انسانی به خوبی سرمایه گذاری می کنند در حوزه های نتـــایج کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و سازمان بازدهی های قابل ملاحظــــــه ای را به دست می آورنـد.حرفه ای هـای منابع انسانی که خواهان ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان و سـرمایه گـذاران و سازمان می باشـند، بایـد دربـاره نقشـهایشان تفکری دوبـاره داشـته باشـند. این واقعیت، که بـایستی حرفه ای هـای منـابع انسانی را به چالش بکشانـد، نشان دهنـده یک فرصت فوق العاده نیز است که می توانـد به ساختاردهی مجدد اساسـی حرفه منابع انسانی و نقش آن در سازمانهـا منجر شود. حرفه ای هـا و واحـدهای منـابع انسـانی دارای سه نقش اصـلی: مـدیریت منـابع انسانی، شـریک کسب و کار و شریک استراتژیک هستند، که ازطریق آنها به توانایی سازمان برای تامین تقاضاهای کسب و کار کمک کرده و به طور موثر ارزش افزایی می کنند. به طور کلی، این چالشها، ارزشـها و نقشـها که آینده منابع انسانی را روشن می کنند، بر شایستگی و استانداردهای حرفه ای متخصصــــان و دست اندرکاران منابع انسانی نیز تمرکز دارند.در ادبیات منابع انسانی مباحثاتی درباره حرفه بودن مدیریت منـابع انسانی وجود دارد. به اعتقاد لوسـی مـدیریت منابع انسانی، یک حرفه است. با این وجود، الریـچ و همکاران بر این باورنـد که منـابع انسـانی بایـد حرفه ای تر شـود. آنهـا ادعـا می کننـد که راه حرفه گرایی منـابع انسـانی ازطریـق تعریف و کسب شایسـتگی ها است.حسابداری منابع انسانیچالشـهای اسـتقرار کاربرد حسابداری منابع انسانی در بنگاه عنوان سـخنرانی آقای دکتر غلامرضا خاکی عضو هیأت علمی دانشـگاه آزاد واحد شـمال بود که در بخش دیگری از این کنفرانس برگزار شد. با هم به بخشـی از این سخنرانی توجه می کنیم: مدیران تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی برای ارتقای سـطح عملکرد سازمان، در جستجوی آن هستند تا با صـرف هزینه های مالی توان «بالقوه» منابع انسانی سازمان را «بالفعل» سازنـد و ازطریق توسـعــه منابع انسانی موجب رشـد بهره وری سازمانی شونـد. لـذا مـدیران برای تصـمیم گیری در زمینه برنامه های توسعه منابع انسانی به اطلاعات ذیل نیازمندند: - ارزش اقتصادی چنین دارایی های انسانی چقـدر است؟ - چه میزان از هزینه های انجام شده برای پرورش و آموزش افراد متخصـص ارزش به حساب دارایی بردن دارد؟ - چه مقدار از منابع مالی صـرف شده را باید هزینه های از دست رفته تلقی کرد؟ مدیران متوجه شدند سیسـتم هـای معمول حسابـداری نمی تواننـد چنین اطلاعاتی را دراختیار آنان برای تصـمیم گیری قرار دهنـد، لـذا ضـرورت نگاهی جدید به منابع انسانی درچارچوب مفاهیم حسابداری آشکار شد و سیستم «حسابداری منابع انسانی (HUMAN RESOURCES ACCOUNTING(=HRA)) پایـــه گـذاری شـد. درواقع تلاشـی آغاز گردید تا به مدیران اطلاعات لازم را در رابطه با تصمیم گیری پیرامون منابع انسانی ارائه کننـد تا آنها پیش از پـذیرش هرگونه تعهـد اطلاعات لازم را به دست آورند.پرفسور یوجی در این مورد می گوید: اسـتفاده کنندگان از صورتهای مالی باید اطلاعات مربوط به دریافت یا تحویل منابع آتی را زودتر و در زمان ایجاد تعهـد و نه در زمان اجرای آن دریافت و شـناسایی کنند.در رابطه با حسابداری منابع انسانی (حما) مدیران نیروی انسانی در سازمانها موظفنـد هر ازچنـدگاهی با ارزشـیابی برنامه های خود و همچنین ممیزی منابع انسانی میزان اثربخشـی واحـد خود را مشـخص کنند. هدف از این ممیزی عبارت است از تشخیص میزان اثربخشی هزینه های مستقیم و غیرمستقیم منابع انسانی برای سازمان در مقایسه با درصـد نیل به اهداف سازمانی.هدفهای حسابداری منابع انسانیهدف اصلی حسابداری منابع انسانی بیشتر جلب توجه مدیرانی است که درمورد نگهـداری نیروی انسانـــــی از خود بی تفاوتی نشان می دهند، مدیرانی که به ایجاد رضایت شـغلی و انگیزه های مثبت در کارکنان بی توجهند و به امنیت شغلی، ایجاد امید و حس وفاداری، ایجاد فرصت برای پیشرفت و رفع مشکلات منابع انسانی نمی اندیشـند و موجبات اخراج و یا استعفای کارکنان را فراهم می آورند. حما درحقیقت شناخت بی سابقه یک اصل از اصول مدیریتی را درمورد ارزش مادی منابع انسانی در سازمان میسر می سازد.اصلی که در گذشته مدیران هیچگونه تفکری درمورد آن نداشتند و به آن کاملاً بی توجه بودند، ولی امروزه با توجه به دستاوردهای حسابداری منابع انسانی توجه مدیران به مسائل نگهداری و استفاده بهینه از منابع انسانی بیش از پیش جلب توجه شده است.رویکرد مبتنی بر دانشتوسعه انسانی با سه شاخص سلامت و امید به زندگی، تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی و رفاه و تامین اجتماعی و قدرت خرید قابل سـنجش و اندازه گیری است.این جمله ای است که آقای دکتر ناصـر میرسپاسـی رئیس انجمن علوم مدیریت ایران و عضو هیأت علمی و مدیرگروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسـلامی در مقـاله خود در این کنفرانس ایراد کردنـد. دکتر میرسپاسـی در ادامه این بحث می افزایـد: تعبیری که از توسعه منابع انسانی می شود درعین حـال که با شاخص دوم توسـعه انسانی یعنی تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی ارتباط مسـتقیم دارد ولی تاکیـد بر توانمنـدسازی افراد از لحاظ دانش و مهارت می شود که در این مقوله موردتاکید در توسعه منابع انسانی است.پتانسیل ناشی از این پدیده دارایی

نامریی یا سرمایه انسانی تلقی می شود. بدین معنی که انسانهای فرهیخته و هوشمند توانایی ایجاد ارزش، حتی بیش از آنچه که برای ایجاد رفاه آنها شود را دارا هستند و برای جامعه در این میزان ارزش افزوده ایجاد می کنند.تردید نیست که منابع انسانی از دارایی های ارزشمند سازمانها بویژه سازمانهای کسب و کار به حساب می آیند. ولی همانگونه که در مقدمه مقاله اشاره شد این پرسش عمده مطرح است که این دارایی نامریی را چگونه مـــی توان به طورکمی سنجش و ارزیابی نمود.در این زمینه روشهای متفاوت سازمانی، گروهی و انفرادی زیادی مطرح شده است که خود نیاز به بحث جداگانه دارد. در اینجا به سه روش که در متون مدیریت منابع انسانی از آن زیـــاد صحبت شده است به اختصار اشاره می شود.۱ - یکی از روشهایی که می توان برمبنای آن ارزش منابع انسانی به عنوان دارایی نامریی یا نامشهود سازمانهای کسب و کار تعیین نمود، مقایسه ارزش دفتری شرکتها و ارزش بازار آنهاست. به طور مثال اشاره شده است ارزش بازار شرکت مایکروسافت چند برابر ارزش دفتری آن است که علت آن وجود منابع انسانی خلاق و نوآور است و یا ادعا شده است زمانی که شرکت IBM شرکت لوتوس را ۳/۵ بیلیون دلار خریداری نمود، ارزش دفتری لوتوس ۵ بیلیون دلار بود. با این روش ضمن اینکـــه می توان ارزش دارایی های نامریی را مشخص نمود ولی به طور دقیق ارزیابی فردی یا گروهی امکان پذیر نیست.۲ - روش مدیریت عملکرد که با این روش می توان ارزش نتیجه کار فردی مدیران و کارکنان و نیز نتیجه کار گروههای کاری در واحدهای سازمانی و مجموع سازمان را مشخص کرد.۳ - حسابداری منابع انسانی شاید دقیق ترین روش تعیین ارزش ریالی و اقتصادی منابع انسانی به حساب آید که متاسفانه تاکنون نتوانسته جایگاه قانونی و فرهنگی برای خود ایجاد نماید.*تدبیر

### بررسی سیستم ها در رویه جذب و گزینش کارکنان

بررسی سیستم ها در رویه جذب و گزینش کارکنان

مقدمههمان‌طور که می‌دانید برای سلامت سیستم اداری و ساختار دولتی در هر نظام حکومتی، حضور کارکنان کوشا و با مسئولیت در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ...امری کاملاً بدیهی است که در اکثر کشورهای جهان توسط سیستم جذب و استخدام، این امر به طور دقیق به انتخاب و گزینش کارکنان شایسته مبادرت می‌ورزد.

طبیعی است که پذیرش کارکنان در هر حکومتی با توجه به سیاست‌های حاکم بر آن و با معیارها و روش‌های خاصی صورت می‌گیرد. مسئولین اجرایی با توجه به نگرش خود به حساسیت مشاغل و نوع خدمات ارائه شده به جامعه معمولاً تعاریف روشنی از شغل مورد نظر ارائه می‌دهند تا متصدی مناسبی نیز برای آن شناسایی و انتخاب شود.در این مجموعه با درج مقالاتی در زمینه تحلیل شغلی که به نوعی اولین مرحله جذب و گزینش محسوب می‌شود، سعی شده است به شناسایی مشاغل و نوع دانش، مهارت، توانایی و سایر شایستگی‌های متصدیان آن تأکید گردد.همچنین مقالاتی که به ضرورت گزینش قبل از استخدام، با استناد به برآوردهای صورت گرفته در جنبه‌های مختلف پرداخته و به عملکرد نمونه‌هایی از شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی در اجرای قوانین گزینش بخصوص با توجه به بازتاب آن در هر سازمان اشاره نموده است.بخش پایانی که تأکید نظام‌های دولتی به اصل شایسته‌سالاری است که هر حکومت و نظامی بر مبنای فرهنگ، ساختار اقتصادی، معیارهای ارزشی و نیاز خود، به تدوین اصول و ملاک‌هایی اقدام می‌کند تا با جذب شایسته‌ترین افراد در دستیابی به اهداف خود مؤثر و کاراتر باشند.« تحلیل شغلی »استفاده از مقالات مربوط به تحلیل شغلی، شناخت ماهیت مشاغل از بُعد تخصصی است که از وظایف دستگاه‌ها می‌باشد و کاربرد آن در فرایند گزینش آشنایی با میزان حساسیت مشاغل و تعیین معیارهای ارزشی مربوط به شغل است که در نهایت منجر به انتخاب افراد مناسب از بُعد تخصصی و تعهدی می‌گردد. تحلیل شغلی، روند جمع‌آوری اطلاعات درباره موقعیت مورد نظر شغلی است که مستلزمات اصلی شغلی را شناسایی می‌کند و آنها را با مهارت‌ها، معلومات و توانایی‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز کارکرد آن شغل می‌دهد هدف تحلیل شغلی، شناسایی تجربیات، معلومات و دیگر عوامل شایستگی متقاضیانی است که بهترین پتانسیل اجرایی آن شغل را دراختیار دارند. این تحلیل برای شناسایی اسناد و دیگر عناصر حیاتی برای ارزیابی متقاضی، روند گزینش و رجوع به معرف‌ها، همچون شیوه‌های سنجش و مستلزمات مصاحبه‌ها نیز به کار برده می‌شود.دو عنصر کلیدی تحلیل شغلی عبارتند از:۱ ـ شناسایی مستلزمات اصلی شغلی که مهم‌ترین آن وظایف و مسؤولیت‌های موقعیت مورد تصدی است. مستلزمات اصلی شغلی، هدف عمده و منبع اولیه توصیف شغل مورد نظر می‌باشند.۲ ـ شناسایی میزان دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تعیین سطح کیفی آنها برای ایفای مستلزمات اصلی شغل ضروری است. در تحلیل شغلی دانش، مهارت و توانایی‌هایی بررسی می‌شوند که قابل سنجش و استناد باشند و تفاوت‌های معناداری بین متقاضیان ایجاد نمایند. معمولاً داشتن مهارت، دانش و توانایی با تجربه و معلومات مشخص می‌شود. هدف از سنجش این مهارت‌ها و معلومات، شناسایی متقاضیانی است که به صورت بالقوه برای اجرای شغل مورد تصدی در بهترین شرایط هستند. بهترین کاربرد این سنجش، زمانی است که تمایزهای معناداری بین متقاضیان واجد شرایط ایجاد کند. مستندات سنجش دانش، مهارت و توانایی‌ها ممکن است توصیف شغلی، استانداردهای شایستگی اداره و مدیریت پرسنلی و همچنین استانداردهای رتبه‌بندی شغلی باشند.   اولین نکته ای که باید در نظر گرفته شود ، هدف اصلی در تحلیل شغلی است . تحلیل شغلی، به منظور تعیین معیاری برای ارزشیابی عملکرد گزینش، طراحی برنامه های توسعه و آموزش ، ارزیابی شغلی و دستمزدها ، کمک به برنامه ریزی شغل  و اهداف بازسازی سازمانی به کار برده  می شود . تحلیل شغلی در رویه های منصفانه استخدامی نیز دارای اهمیت است . به منظور نشان دادن ارتباط شغلی در گزینش ، معیار مورد استفاده باید به صورت مستقیم  یا تلویحی با عملکرد شغلی مرتبط باشد. از این رو هدف تحلیل شغلی، مشخص خواهد ساخت که چه اطلاعاتی حائز اهمیت است و چه خصایصی  (همچون آموزش ، گزینش ، ارزیابی شغلی ) برای قضاوت عادلانه بیشتر کاربرد دارند .ماهیت اطلاعات کسب شده از تحلیل شغلی، موارد ذیل را در بر می گیرد ● :ماهیت فعالیت های کاری ، شامل رویه ها یا روندهای کاری ، طرز برخورد انسانی ، ضرورت های جسمانی شغل ، مسؤولیت و پاسخگویی فردی ● ؛وسایل و تجهیزات مورد استفاده ● ؛ماهیت ورودی ها و خروجی های کار ، برای مثال مواد خام و کالاهای تکمیل شده ● ؛عملکرد کاری  شامل استانداردهای بهره وری و خصایص کیفی تولید ●؛شرایط شغلی  همچون جو سازمانی ، شرایط اجتماعی ، دستمزد و عوامل محرک ● ؛خصوصیات فردی برای تصدی شغل مورد نظر شامل دانش و مهارت لازم ، شایستگی ، خصوصیات جسمی و روانی. بنابراین  در تحلیل یک شغل تلاش می شود جوانب مختلف آن ارزیابی شود . همانطور که پیش از این اشاره شد ارزیابی مؤثر، نیازمند ابزارهای معتبر و موثق است . برای اطمینان خاطر ، شیوه های متعددی برای کسب داده ها ی کمی و کیفی به کار برده می شوند . شیوه های جمع آوری این اطلاعات عبارتند از ● : مصاحبه های شغلی یا نظارت بر کارکنان در محل کارشان با استفاده از رهیافت های ساختارمند یا بدون ساختار ● ؛مصاحبه فردی

بـا کارکنـان در خـارج از محـل کارشـان ● ؛مصاحبه گروهی از کارکنان ● ؛مصاحبه با ناظران و متخصصـان فنی ● ؛بهره گیری از پرسش نامه های ساختارمند یا بارز ● ؛در خواست از کارکنان برای تکمیل گزارش های روزانه کارشان . تمرکز بر شغل مورد نظر عاملی که باید مورد تاکید قرار گیرد این است که تحلیل شغلی نوعاً بر خود شغل متمرکز می شود. با این وجود متصدی شغل مورد نظر نباید نادیده گرفته شود. تمرکز کامل برخود کار نشان می دهد که بعد از تحلیل شـغلی ، شـغل به گونه ای ترسیم می شود که بهره وری بهینه تضـمین می شود و متصدی شـغل به ندرت برای ایفای شـغل ضرورت می یابد .با این وجود این رهیافت مکانیکی ، دو عامل را نادیده می گیرد ● : اول آنکه متصدی ایده آل ممکن است برای جایگزینی وجود نداشته باشد ● .دوم اینکه تفاوتهای فردی میان اشـخاص ، تطابق شـغل با نیازهای فردی متصـدی را ضـرورت می بخشـد . کاربرد تحلیل شـغلی تحلیل شـغلی برای سـه هدف مهم در روند اسـتخدامی کاربرد دارد ● : اولاً ، اطلاعاتی برای توصیف شـغلی تهیه می نماید . توصیف های شـغلی معمولاً مشتمل بر خلاصه ای از سرشت آن شغل و فهرستی از وظایف و مسؤولیت های آن می باشد ● .ثانیاً ، تحلیل شغلی به تهیه مجموعه خصایص شـغل مورد نظر کمک می کند. خصایص شـغلی، مجموعه مشـخصات اساسـی برای اجرای موفقیت آمیز آن شـغل است . این خصایص شامل میزان تحصیلات ، تجربیات مرتبط ، سطح مهارت یا خصوصیات جسـمانی می باشند . توصیف های شـغلی، عموماً به منظور به کارگیری نیروی انسانی استفاده می شوند . تحلیل های شغلی با اشاعه و ترویج اطلاعات صحیح ، تعداد متقاضیان منـاسب را نیز افزایش می دهنـد ● .ثالثاً، هـدف دیگرکاربرد تحلیل شـغلی ، توسـعه معیار انتخاب ، شاخصه ها و ابزارهای سـنجش است . با انجام تحلیل شـغلی، وظایف متصدی شـغل اسـتخراج می شود و به صورت فهرست در می آیند . پس از آن مدیر قسمت و کارشـناس کـار گزینی و نـاظر اصـلی شـخص مورد نظر برای اسـتخدام ، سـتون مهـارت ها ومعلومات را تکمیل می نماینـد . بـدین صورت تصویر شـفافی از کل کار ارائه می شود. بر اساس این اطلاعات ، مدیریت و کارکنان در موضع بهتری برای ساختار دهی به مصاحبه شغلی هستند و همین امر باعث تصمیم گیری کار آمدی برای گزینش می شود ؛ به عبارت دیگر ، با این روش مناسب ترین فرد به استخدام در می آید. « ضـرورت گزینش قبل از استخدام »چند مقاله که هر یک با توجه به اهمیت جایگاه گزینش به حذف افراد نالایق و نامناسب قبل از ورود به کار تأکید دارد. توصیه‌هایی به کارفرمایان که با توجه به اعتبار و صداقت کارمندان مانع از به هرز رفتن هزینه‌هـای هنگفت مادی و معنوی در محیط کار گردنـد. گزینش قبل اسـتخدام؛ کشف یک سـیب فاسـدبیشتر افرادی که شما اسـتخدام می کنید سـرمایه بلند مدتی برای سازمان شـما محسوب شده و باعث سود فراوان و مزیتهای بیشماری می شوند، ولی عـده ای نیز ممکن است باعث دردسر برای سازمان، شـرکت، همکاران، خود، مراجعان، سـهامداران و جامعه گردنـد. متاسـفانه در تمـامی کشورهـا از افرادی که به اسـتخدام شـرکتها در می آینـد تعـدادی بطور بالقوه صـلاحیت لازم را ندارنـد؛ این گروه ، از افراد نالایـق تـا بی مـدیریت و بی احتیـاط را در بر می گیرد .کارفرمایـان سـرمایه گـذاریهای سـنگینی جهت حفظ و نگهـداری ثروت و دارایی هایشان انجام می دهند ولی اغلب به اندازه کافی درخصوص کارمندانی که انتخاب کرده اند، بررسـی لازم را انجام نداده و آنها را مورد آزمون قرار نمی دهند.درانگلستان ٪۳۵ از تمامی مردان و ٪۸ از تمامی زنان تا زمان رسیدن به سن ۳۵ سالگی به جرائم کیفری محکـوم می شونـد کـه ایـن شامـل جرایـم راننـدگی نمی شـود. این در حـالی است که تحقیقی که اخیراً مؤسسه Halifax Building Society انجام داده است، آشـکار می سازد که ٪۷۰ درصد مردمی که مورد سوال قرار گرفته بودند اظهار داشـتند اگر تصور می کردنـد که می تواننـد کلاهبرداری کننـد و یا از زیر کاری در رفته و فرار کنند، این کار را انجام می دادند . مهم این است که مشـخص شود آیا کسـی از این گروه باعث تهدیـدی برای سازمان شـما شده است یا خیر ؟ بیشتر مردم فرض می کنند که یک محکومیت کیفری ( مهم نیست که تا چه اندازه شدید یا خفیف باشد ) می بایست فرد را از استخدام در یک موسسه یا شرکت بـازدارد و این ممکن است که یـک دعـوای حقـوقی هم نباشـد . حقیقت این است که درصـد خاصـی از جنایتهـایی که به صـورت زیرکـانه انجـام می شود و موفق نیز هست، ممکن است هرگز به محکومیت منجر نشود ولی بـا یـک بررسـی و آزمایش زیرکانه می توان آن را آشـکار ساخت. در خصوص فساد نیز ٪۷۰ کسانی که مورد سوال واقع شـده اند اظهار داشته اند که اگر فکر می کردند که می تواننـد از تقلب و فریبکـاری فرار کننـد، این کـار را انجـام می دادنـد و تعـداد زیـادی از این گروه هرگز فرصت نیافته انـد و مهارت این کار را ندارند تا یک عملیات کلاهبرداری موفق را طراحی کنند وحتی اگر فرصت داشته باشند نمی توانند این کار را به انجام برسانند . آزمون و آزمایش یک فرایند دائمی است و بهره گیری درست از آن باعث محدود شدن فرصـتها و رفتارهای جنایی توسط فرد خواهد شد.تأیید صداقت افراد، قبل از تصدی یک موقعیت شـغلی ضروری است.ما امیدواریم که این مقاله جهت ارزیابی روند اسـتخدامی و بهبود این فرایند برای شـناسایی و بیرون کشـیدن سـیب فاسد از میان دیگر سـیبها (فرد ناشایست وشناسایی او ) به شما کمک کنـد زیرا یک سـیب فاسـد می تواند کلیه سـیبها را فاسد کند .این طبیعت انسان است که بهترین موقعیت ممکن را برای خـود بخواهـد. تحویـل یـک فرم در خـواست کـار که در آن کـاستی هـای مـا برجسـته ونمایـان می گردد و در خصوص ویژگیها وصـلاحیت های ما چیزی را نشان نمی دهـد، هیـچ سودی برای ما نخواهـد داشت. شواهد نشان می دهد که ٪۷۰ سوابق شغلی ارائه شـده بطور آگاهانه و عمـدی فریبکارانه هسـتند. چنین افرادی که قصد فریب دارند، ارائه سابقه شـغلی جعلی را بعنوان ابزاری جهت معرفی آنهـا به مصاحبه می داننـد، اما زمانیکه این رونـد آغاز می شود آنها مجبور خواهنـد شـد برای اسـتخدام به فریب کاری خود ادامه دهنـد که این خود اولین قـدم انحراف از اطمینـان محسوب می شود .اخیرا یـک شـرکت سـهامی عـام با مسـئولیت محـدود در انگلستان (plc ) به مؤسسه ماگزیمـا دسـتور داده بـود تـا در مـورد سوءظن هـایی که به مـدیر بخش (Board director ) در خصوص افترا زدن به کارمنـدان ، لاف زدن و تهدیـد کارمنـدان و انحراف در شـغل داشـته است، تحقیق و تفحص نماید. در نهایت ثابت شـد که از تمامی این فساد و گسـیختگی ها در زمان بکارگیری مـدیر مربوطه که در آن زمان یک شـخص غیر مسئول و فاقد صلاحیت در تصـدی امر مـدیریت بوده است، می توانست جلوگیری بعمـل آیـد. این کـار به همـان انـدازه که عملکرد وی بعـد از تصـدی پست مدیریت خسارت وارد کرده است، اعتبار شـرکت را نیز زیر سوال برده است . آیا شـرکت وی را بصورت جدی مورد آزمون قرار داده بود تـا از این طریق از خسـارات و زیانهای بعـدی جلوگیری بعمل آورد؟ گزینش اولیه و دقیق مـدیر، پیشـینه وی را آشـکار می سـاخت و موجب جلوگیری از عواقب منفی بعـدی می شـد و همچنین اعتبـار شـرکت را حفظ می نمود .جهت کـاهش چنین خطراتی برای کارفرمایان، می بایست اعتبار ، صـداقت و همچنین وجـدان کاری کارکنان جدیـد، با گزینش قبل از اسـتخدام، مورد تحقیق و بررسـی قرار گیرد. عدم انجام این کار بسیار مضـر و خطرناک خواهد بود.با توجه به اینکه استخدام و عدم استخدام یک فرد با مکانیزم گزینش چیزی بین ۵۰۰۰ تا یک میلیون پوند هزینه در بردارد، ولی در نهایت این کار باعث صـرفه جویی و پس انـداز خواهـد شـد . چراکه در صورت یـک کلاهـبرداری توسط کارمنـد متقلب هزینه ها چنـد برابر خواهـد شـد . در سالهای اخیر مواردی با تاریخچه کامل و بصورت مستند ذکر گردیده است که نشان دهنده ضرورت گزینش قبل از استخدام می باشد .در مورد

قضیه بانک" با رینگ "که مستند می باشد زمانیکه درخواست کار آقای نیکولاس لیسون توسط انجمن امنیت و آیندگان ( SECURITIES AND FUTURES ASSOCIATION ) رد شد، مدیر وقت می دانست که وی فرد صادق و درستکای نمی باشد. این بر این پایه استوار بود که او تعمدا به دادگاه منطقه که بر علیه او بخاطر بدهی وصول نشدنی او رای صادر کرده بود، دروغ گفته بود. عکس العمل بانک این بود که درخواست را پس گرفته و یک ماه بعد او را به سنگاپور منتقل نماید. در سال ۱۹۹۲ لیسون از شرکت SIMEX درخواست نمود تا بعنوان شریک تجاری پذیرفته شود ولی یکبار دیگر لیسون سابقه خودش را در خصوص بدهی و صول نشدنی و محکومیتش در این خصوص کتمان نمود و آشکار نساخت و سابقه و تاریخچه خود در انجمن SFA را نیز رو نکرد . اگر بانک به چنین هشدارهایی در مارس ۱۹۹۲ توجه می نمود و بطور موثر عمل می کرد ممکن بود که ۴۸۰۰۰۰۰۰۰ پوند پس انداز داشته و هنوز به فعالیت خود ادامه می داد.در این مورد و دیگر موارد اگر در خصوص صداقت فرد تحقیق کافی صورت می گرفت باعث بدبختی و فلاکت نمی شد و مشکلات بعدی پیش نمی آمد.تعدادی علائم هشدار دهنده برای کارفرمایان وجود دارد تا زمانی که قصد بکارگیری نیروی جدید را دارند به آن توجه نمایند. این کارها شامل موارد زیر می شود ؛ بررسی و اطمینان از نداشتن بدهی غیر قابل وصول توسط متقاضی و اینکه وی از نظر شغلی و تربیتی متظاهرنباشد و هم چنین ابهامی در پیشینه شغلی وی، به نحوی که منجر به پنهان کردن ضعفهای شغلی گردد و یا اطلاعات غیر واقع در فرم درخواست شغل، وجود نداشته باشد.در خلال فرایند استخدامی و زمانی که فهرست منتخب افراد مصاحبه شده آماده گردید، اطمینان حاصل کنید که از تمامی آنها خواسته شده تا کپی مدارک تحصیلی و گواهینامه های کاری را بهمراه خود بیاورند . این کار باعث می شود تا متقاضیانی که ممکن است در اثبات صلاحیت هایشان تقلب کرده باشند از استخدام بازدارد .انجام مصاحبه هم چنین فرصت خوبی است تا متقاضیان بتوانند تاریخچه شغلی خود را مرور کرده که این شامل ایفای نقشهای مختلف و ارتباط با همکاران و همقطاران سابق وی می شود .بطور معمول سازمانها تنها سوابق شغلی متقاضیان را در هنگام استخدام بررسی می کنند و بر روند کاری و پیشرفت آنها بعد از استخدام نظارت نمی کنند. در مورد نیکولاس لیسون اگرBarings یک مرور سالیانه در مورد شخص مورد نظر و همچنین تقلبهایی که وی انجام می داد، داشت یا سابقه او در خصوص بدهی وصول نشدنی ، مستی و خشونت را مورد بررسی قرار می داد، این امر موجب به صدا درآمدن زنگ خطر برای آنها می شد .بعد از بکارگیری نیروی جدید ، مدیران ارشد باید به نظارت خود ادامه داده تا مطمئن شوند که سازمان با یک حادثه غیر مترقبه و ناخوشایند مواجه نشده است . این ممکن است در هر جائی و در بسیاری از سازمانهای غیر محتمل نیز اتفاق بیفتد . در می ۱۹۹۵ جرم "آنتونی ویلیامز" در خصوص دزدی ۵ میلیون پوندی از حساب بانکی پلیس متروپل کشف گردید .آقای ویلیامز یک کارمندی بود که مدت طولانی در اداره پلیس کار می کرد و در بانک تا مقام مدیر مالی با اختیار دخالت در پرداخت چکهای با ارزش بالا پیش رفت. علائم بیشتری نیز وجود دارند که در خصوص مشکلات بالقوه نیروی کار به کارفرمایان هشدار می دهد .مدیران ارشد می بایست برای یافتن سیب های فاسد ]افراد نالایق [ و شناسایی کارمندانی که با هزینه معمولی درآمد زیادی دارند و جهت پاسخ به برخی سؤالات خاص رغبتی از خود نشان نمی دهند و نیز غیبتهای غیر موجه در محیط کار دارند و بیش از اندازه مرموز هستند یا سابقه بدی در خصوص حفظ اسناد مهم دارند و در این زمینه مشکل زا هستند و همچنین در مورد کارمندانی که بعد از ساعات اداری به سوابق و سیستمهای کامپیوتری اداره دسترسی دارند، از طریق فرایند نظارت اقدام لازم بعمل آورند . اینها علائم هشدار دهنده ای هستند که مدیران ارشد می بایست از آنها آگاهی داشته باشند .ممکن است مزیتهای نظارت شغلی و قبل از استخدام آشکار باشد ولی بعضی از مدیران نیازمند متقاعد شدن در این خصوص هستند. از اینرو لازم است تا سازمانها این توانایی را داشته باشند تا بهترین متقاضی را انتخاب کرده و قادر باشند تا کسانی را برگزینند که بیشترین رفتارهای مثبت را داشته و بیشترین اطلاع را از سابقه شخصیتی و شغلی شان در دست داشته باشند . اهداف برنامه گزینش قبل از استخدام می بایست شامل موارد ذیل باشد : ـ بکارگیری بهترین نیروهاـ تأیید و تصدیق پیشینه شغلی وـجلوگیری از انتخاب کاندیداهای ناشایستـ پذیرفتن خواسته های قانونی و اجرای قواعد و مقررات ـتوجه به اجرای برنامه های مشابه برای سایر اقشار مانند مشتریان ، عرضه کنندگان ، دلالان و کارگزارانی که اطمینان و اعتماد به آنها ضروری می باشد .به همین ترتیب ضروری است تا مدیر سریعاً هشدارهای لازم را در مواقعی که کارمندان کلیدی در حال برنامه ریزی جهت خرابکاری هستند بدست آورد و از اولین هشدار و علامت پی به موضوع ببرد ویا زمانی که این گونه افراد درحال انجام کاری هستند که با منافع سایر کارکنان در تعارض می باشد و یا می تواند برکارفرما تأثیر منفی داشته باشد و یا توازن موجود را بهم بزنند، باید اقدام لازم صورت پذیرد .نتایج روند ناکافی آزمون و بررسی افراد و متقاضیان می تواند مصیبت بار باشد و هر سازمان با تدبیری می بایست فرایند سالم و مؤثری جهت ایجاد و برقراری صداقت در افرادی که ضرورت کارشان به صادق بودن است داشته باشد تا بتواند از ادامه صداقت و درستکاری چنین افرادی استفاده نماید. معمولاً راه حل مناسب این است که یک متخصص در این حوزه مانند ماکزیما را بکار گیرد تا برنامه های مورد نظر را هدایت و مدیریت کند .هنر این است که در یک محیط با ارزشهای مشترک اطمینان حاصل نمائید که یک بنیاد مناسبی جهت نظارت و کنترل وجود دارد که بوسیله یک مدیریت کارآمد حمایت می شود و این کار قادر است هرگونه خطر و ریسک جمعی را کاهش دهد . جلوگیری از نمایش ترسناک و مصیبت‌بارگزینش قبل از استخدام: بخش عمده و حیاتی کار شما «لس روزن» وکیل مدافع و رئیس شرکت گزینش قبل از استخدام در مورد تصدیق مدارک و منابع گزینش استخدامی (NovatocA) می گوید: «شرکت‌های گزینشی در خصوص نمایش مخوف و ترسناکی بحث می کنند که می‌تواند در صورتی که یک شرکت به گزینش قبل از استخدام توجهی نکند اتفاق بیفتد.» اینها شامل موارد ذیل می‌باشند: دادخواهی و دعوای حقوقی توسط کارمندان یا اشخاص ثالث ناآرامی‌های محل کار کارمندان فاقد صلاحیت از دست دادن کسب و کار مشتریان سرقت، اختلاس یا خسارات وارد شدن به دارایی عدم مراقبت و نگاهداری که ناشی از سهل‌انگاری در بکارگیری نیرو باشد مشکلات ناشی از مزاحمت‌های جنسی زیان‌های مالی ادعاها و مطالبات متقلبانه زمان تلف شده در روند بکارگیری، استخدام و آموزش نیروی جدید بکارگیری نیرو و گزینش قبل از استخدام«لس روزن» به چالش‌های خاصی که در روند بکارگیری نیروی جدید وجود دارد اشاره می کند.«بسیاری از شرکت‌هایی که در زمینه انتخاب کارمند و بکارگیری نیروی جدید فعال هستند، جهت امتحان وآزمایش افراد به دو دلیل از خود تمایل نشان نمی‌دهند. اولاً در یک محیط رقابتی که وجود دارد و سود کمی عاید آنها می‌شود، نمی‌خواهند که برای (امتحان و آزمایش افراد) متحمل هزینه‌ای شوند. ثانیاً زمان در این خصوص برای آنها مهم است. شرکت‌های مذکور می‌خواهند تا هر چه سریع‌تر کاریابی به انجام رسیده و این روند به پایان برسد. اگر آنها مجبور باشند برای یک سابقه کیفری صبر کنند، متقاضیان خود را که به این امور و پیشینه شخصی علاقه‌ای ندارند از دست می‌دهند و یا ممکن است آنها موقعیت و موفقیت باارزش جهت بکارگیری نیرو و کاریابی را از دست بدهند. به

این دلایل بسیاری از شرکت‌هایی که در زمینه کاریابی فعال هستند فقط زمانی که مشتریان آنها درخواست می‌کنند عمل گزینش را انجام می‌دهند.«بر طبق نظر «لیس روزن» این کار یک اشتباه است: «شرکت‌هایی که گزینش نمی‌کنند در واقع بازی رولت را با آینده خود انجام می‌دهند».«روزن» ادامه می‌دهد: «بدترین فاجعه برای یک شرکت کاریابی فعال، این است که یک کارگر موقت و یا یک متقاضی با سابقه کیفری را جهت تصدی یک شغل دائمی بکار گیرد. اگر این شخص به همکار خود یا یکی از اعضای شرکت صدمه‌ای وارد آورد شرکت مذکور تحت تعقیب قرار خواهند گرفت».طبق قانون کنونی (DueDiligenceLegislation) «زمانی که وکیل مدافع فرد صدمه دیده، این بحث را مطرح می‌کند، اگر شرکت مذکور در زمینه کاریابی فعالیت کرده و چندین دلار جهت شناسایی فردی که قصد بکارگیری او را داشته خرج می‌کرد، عمل جنایی اتفاق نمی‌افتاد. در غیر این صورت شرکت مورد نظر جایی برای دفاع قانونی از خود نخواهد داشت. متأسفانه قبل از وقوع چنین مصیبت‌هایی برای شرکت‌های مذکور فقط زمان برای آنها مهم است و به عواقب چنین کاری توجه ای ندارند. باید دقت داشت که از نظر آماری تقریباً٪۱۰ از تمامی متقاضیان شغل دارای سابقه کیفری می‌باشند که بر تصمیمات شغلی آنها نیز اثرگذار می‌باشد.«روزن می‌گوید: در یک سناریو و در بدترین حالت آن یک حادثه مصیبت‌بار می‌تواند باعث از دست رفتن یک شرکت شود «شرکت‌های کاریابی وجود دارند که عمر آنها چندان طول نمی‌کشد زیرا برای مردم و مؤسسات، کارمند مورد نظرشان را با قول و تعهد سالم بودن و واجد شرایط بودن و فاقد هرگونه پیشینه کیفری معرفی می‌کند در حالی که این اشخاص دارای سابقه کیفری بوده و مجدداً در محل کار خود نیز همان جرائم کیفری را تکرار می‌کنند که این منجر به دعوای حقوقی مصیبت‌باری برای این شرکت‌ها می‌شود.«مزیت‌های گزینشدلایل بیشماری برای گزینش وجود دارد و مزیت‌های زیادی دربر دارد. بر طبق نظر کارشناسانی که ما با آنها صحبت کردیم کارفرمایان نوعاً به چهار دلیل خود را در فرایند گزینش قبل از استخدام درگیر می‌سازند: (نکته: موارد ذیل از نوشته‌های منابع گزینش قبل از استخدام در خصوص زمینه‌های گزینش می‌باشد)۱- متقاضیانی که مسأله‌دار می‌باشند تشویق می‌شوند تا خود را از کاندیدا شدن جهت تصدی شغل مورد نظر کنار بکشند. در این حالت تنها با داشتن یک برنامه گزینشی، متقاضیانی را که دارای سوابق کیفری و یا مدارک غیرمعتبر می‌باشند ترغیب به کناره‌گیری می‌کنند.۲- جهت حذف ابهامات موجود در فرایند استخدام و بکارگیری نیرو. بسیاری از کارفرمایان یاد گرفته‌اند تنها اتکا کردن به قوه درک و فهم کافی نمی‌باشد.۳- جهت نشان دادن جدیت و پشتکار لازم. بسیاری از کارفرمایان یک نوع وظیفه و تکلیف عقلایی در مورد توجه جدی به فرایند گزینش و بکار گیری نیرو برای خود قائلند.۴- نه تنها برای ناامید کردن متقاضیان فاقد صلاحیت بلکه به مقدار تشویق متقاضیان واجد شرایط، این کار باعث صداقت و درستکاری در تقاضای فرد و مصاحبه‌ای که از او بعمل می‌آید می‌شود. کارفرمایان می‌دانند که داشتن یک برنامه جهت بررسی و تحقیق در پیشینه افراد باعث می‌شود تا متقاضیان در تقاضاهای خود به منظور همکاری و پاسخگویی در زمینه سوابق خودشان، از خود آمادگی لازم را نشان دهند. خدمات ارائه شدهشرکت‌هایی که ما با آنها صحبت می‌کنیم منابع معتبری جهت ارائه به شرکت‌هایی که قصد اجرای یک برنامه گزینشی را دارند تهیه می‌کنند.روزن می‌گوید؛ «شرکت‌هایی که در زمینه بررسی سوابق و پیشینه افراد تحقیق می‌کنند بطور خاصی در زمینه‌هایی همچون بررسی سابقه کیفری در دادگاه ناحیه‌ای و دادگاه جنایی فدرال سوابق شخص در خصوص جرایم رانندگی، گزارش وضعیت مالی، شماره امنیت اجتماعی، تأیید و تصدیق سوابق آموزشی، بررسی و تصدیق منابع استخدامی، سوابق کارگران در خصوص نحوه جبران خسارات بعمل آمده توسط آنها (بر طبق قانون و مقررات ADA) و سوابق قضائی مربوط به آن، بررسی حقوق مربوط به رهن و ورشکستگی تحقیق کرده و می‌دهند.» چه مواردی مطابق قانون و مقررات می‌باشد؟برای بیشتر شرکت‌هایی که با دولت کار نمی‌کنند قانون (DueDiligence) بهترین قانون قابل اجرا می‌باشد. روزن می‌گوید «قانون اولیه‌ای که (برای کارفرمایان) جاذبه بیشتری دارد Duediligence می‌باشد. هر کارفرمایی نسبت به شخصی که به استخدام خود درمی‌آورد یک نوع حساسیت معقولانه‌ای دارد و به وی توجه خاص دارد ولی زمانی که کارفرما بداند که آن فرد با کارخودش خطری برای شخص ثالث یا همکارانش ایجاد می‌کند این حس وظیفه و توجه به آن شخص در نزد کارفرما کاهش پیدا کرده و سست می‌شود. با یک تحقیق و بررسی در زمینه سوابق شخص توسط یک شرکت کاریابی، نشان می‌دهد که اقدامات عاقلانه و منطقی در زمینه اطمینان از سالم بودن یک فردی که قرار است استخدام شود برداشته شده است.«قانون اصلی که به گزینش سوابق و پیشینه افراد مربوط می شود قانون ((FCRA Fair credit Reporting Act می‌باشد. برطبق این قانون زمانی که یک کارفرما از یک شرکتی که در زمینه بررسی سوابق افراد فعالیت می‌کند جهت ارائه گزارش استفاده می‌کند می‌بایست اقداماتی را انجام دهد.کارفرما می‌بایست به روشنی در یک سند جداگانه برای متقاضی آشکار سازد که چنین گزارشی تهیه خواهد شد اعلام چنین کاری نمی‌تواند به وسیله درج در تقاضانامه صورت گیرد.ارائه یک مجوز توسط متقاضی قبل از بررسی سوابق وی مانند محکومیت‌های کیفری یا موارد و پرونده‌های در حال بررسی، جرائم رانندگی، گزارش مالی و اعتباری و تأیید و تصدیق مدارک آموزشی لازم و ضروری می‌باشد.ارائه یک اعلامیه اضافی نیز به شخص مورد نظر، زمانی که شرکت مربوطه منابع تحقیقاتی مانند سؤال از کارفرمایان سابق در خصوص انجام وظایف شغلی وی را بررسی می‌کند لازم و ضروری است.اگر کارفرما قصد دارد تا براساس اطلاعات مندرج در گزارش تهیه شده استخدام فرد را رد کند، متقاضی و فرد مورد نظر می‌بایست یک برگ کپی از گزارش مذکور، یک یادداشت در مورد حقوق قانونی خود از شرکت دریافت دارد.اگر یک متقاضی معتقد باشد که اطلاعات مربوطه (یا محتوای تحقیقات) غلط است، وی .می‌تواند این مطلب را به شرکت گزینشی اعلام نماید لس روزن می‌گوید: «برای یک متقاضی شغل، صداقت بهترین سیاست است. گاهی اطلاعات منفی و توضیح آن در یک مصاحبه اگر بطور صادقانه ابراز شود ممکن است تأثیری در استخدام فرد نداشته باشد.«اما به هر دلیل اگر کارفرما آن اطلاعات را از طریق شخص ثالثی کشف کند، عدم صداقت فرد می‌تواند عاملی جهت عدم استخدام وی تلقی گردد. پرهیز از بکارگیری خطرناک‌ترین شخص (متملق بی‌کفایت)درج چند دروغ مصلحت‌آمیز در گزارش پیشینه فرد می‌تواند سبب بدست آوردن و یا از دست دادن یک موقعیت شغلی شود. در مواقعی که رقابت جهت کسب شغل شدید باشد موقعیت‌های فراوانی جهت تحریف مدارک و مطالب وجود دارد. تعداد افرادی که جهت بدست آوردن شغل دست به دروغ‌گویی و یا کلاهبرداری می‌زنند زیاد می‌باشند و موقعی که چنین اشخاصی توسط شرکت شما بکار گمارده می‌شوند همین خصایص را در خود داشته و مشکل است تا بتوانند این خصلت‌ها را از خود دور کنند و ممکن است با این ویژگی‌ها زیان‌های زیادی را متوجه شرکت شما سازند. در واقع یک کارمند فریبکار، سهل‌انگار و ناشایست سالیانه میلیون‌ها دلار برای یک شرکت هزینه در بر دارد.گزینش قبل از استخدام یک مرحله تحقیقاتی است که به منظور اطمینان سازمان از وجود شرایط و خصوصیات لازم شخصیتی و شغلی در فردی که قرار است استخدام شود صورت می‌پذیرد. در واقع این مرحله نوعی ارزیابی از توانایی چنین فردی جهت انجام

دادن یک وظیفه و شغل خاص می‌باشد که بخشی از فرایند بکارگیری نیروی جدید توسط سازمان قبل از سپردن یک شغل به چنین نیروهایی را دربر می‌گیرد و اینکه یک شخص اصولاً بایـد اسـتخدام شود یا خیر، مطرح نمی‌باشد.سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی برای گزینش قبل از استخدام می‌بایست مطمئن شونـد که برنامه‌های آنها در این راستا منطبق با قانون بوده و با اولویت‌ها و مقررات ویژه دولتی در تضاد نباشد.انتشار فرم‌های استخدامی نقطه آغازی برای گزینش قبل از استخدام بوده که خود بخشی از روند بکارگیری نیروی جدیـد می‌باشـد که این کـار می‌بـایست به وسیله آگهی‌های اسـتخدامی صورت گیرد. سؤالاتی که در چنین فرم‌هایی مطرح می‌شود باید به گونه‌ای باشد تا کارفرما بتواند تصـمیم بگیرد که فرد متقاضـی حداقل شرایط لازم جهت استخدام را دارد یا خیر؟ در طرح این گونه پرسش‌ها کارفرمـا می‌بایست از قانونی بودن آنها اطمینان حاصل نماینـد.آسان‌ترین راه جهت اطمینان از اینکه چنین سؤالاتی قـانونی و از نظر حقوقی معتبر هسـتند، این است که اطلاعـات درخواست شـده در فرم‌هـا مربوط به توانایی متقاضـی جهت انجـام دادن شـغل مورد نظر نشـان داده شود. موضوعـات اولیه‌ای که کارفرمایان می‌بایست از آن اجتناب کننـد شامل نژاد، مـذهب، جنس، سـن، ملیت و وابسـتگی سیاسـی می‌باشـد کـه در برخی شـرایط خـاص می‌تـوان مـوارد اسـتثنائی را در این خصـوص لحـاظ نمود.سؤالاتی که مربوط به موضوعـاتی نظیر تـابعیت، محکومیت جنایی و منع مالی و عـدم توانایی می‌باشـد اگر به شـغل مورد نظر ارتبـاط داشـته باشـد ممکن است قـانونی شـناخته شونـد. کارفرمایان می‌بایست از حرکت در یک مسیر قانونی در این رونـد مطمئن باشـند و در این راسـتا عاقلانه است تا سازمان‌ها متقاضیان را از دلایل جمع‌آوری اطلاعات درخواستی آگاه سازند و ازآنها بخواهند تـا داوطلبـانه و با نظر موافق، اطلاعات مورد نظر را ارائه دهنـد.بررسـی سوابق کاری و شـغلی متقاضـی و جزئیات آن قـدم بعـدی در فرایند گزینش قبل از استخدام می‌باشد. شـرایط شـغلی و علمی می‌تواند در اثبات صـلاحیت یا عدم صلاحیت فرد بکار رود. دوران اشتغال فرد در کارها و جاهای مختلف را می‌توان بوسیله کارفرمایان سابق بررسـی و استعلام کرد و اطلاعات مورد استفاده جهت تحقیق و بررسـی را می‌توان از مدیران و سرپرستان او بدست آورد. بررسی‌های دیگری که ممکن است انجام شود شامل موارد ذیل می‌باشـد: تاریخچه شـغلی سوابق کاری فرد احراز ورشکسـتگی کارهای مدیریتی ـ بررسـی‌های شخصـیتی بررسـی اعتبار منابع مورد اسـتفاده بررسـی منابع و پیشـینه اسـتخدامی صـلاحیت‌های تأیید شده علمی تاریخچه کاری مورد تأیید سمت‌های مورد تأیید شخص (مرحله پایانی فرایند گزینش قبل از استخدام مصاحبه شغلی می‌باشد. کارفرمایان آینده‌نگر می‌بایست از گردآوری اسناد و مدارک مورد نیاز توسط متقاضـی حمایت کننـد و محقق می بایست تحقیقات مورد نیاز جهت گزینش را بطور کامل گزارش کند.)سؤالات می‌بـایست بطـور دقیـق طراحی شونـد و بطـور آشـکار مـورد بررسـی قرار گیرنـد. اگر یکی از اعضـای مصاحبه‌کننـده در فنـون و تکنیک‌های مصاحبه آموزش دیـده باشد و این تکنیک که می‌تواند هر گونه فریب و حیله‌گری توسط متقاضـی را برملا سازد، بکار گرفته شود این کار بسیار مفید واقع خواهد شد. «دروغ‌های مصلحت‌آمیز» و ارائه آنها بسیار معمول می‌باشد و ضروری است تا آنها در مرحله مصاحبه کشف و آشکار گردد و در این مرحله از استنتاجات تحقیقات به عمل آمـده در مراحل قبلی می‌بایست استفاده کرد.حذف مطالب درخواست شده شکلی از فریبکاری‌هایی است که توسط بسیاری از متقاضیان بکار گرفته می‌شود و آنها مواردی را کـه ممکن است در عـدم صـلاحیت آنهـا برای بـدست آوردن شـغل، مؤثر واقـع شـود حـذف می‌کننـد که این گـونه فریبکـاری می‌بایست در مرحله گزینش و تحقیقات قبل از استخدام کشف گردد.گزینش قبل استخدام، سازمان‌ها را جهت شناسایی بهترین فرد در تصدی یک موقعیت شـغلی یاری کرده و ممکن است این موضوع را نیز آشکار سازد که آنطوری که شما در خصوص یک فرد و شـخص خاص و صـلاحیت وی فکر می‌کردید اشتباه بوده است. گزینش مؤثر قبل از اسـتخدام در محیط اقتصادی و رقابتی جهان حاضـر سازمانها نمی توانند از عهده پی گیری مشکلات کارمندان مانند خشونتهایی که در محل کار ایجاد می شود ازجمله دزدی ، ارائه پیشـینه شغلی جعلی ، اختلاس و یا اتهام زدن به دیگران برآیند و بدین سبب کارفرمایان بطور جدی به گزینش قبل از استخدام بعنوان ابزار حیاتی و مهمی جهت جلوگیری از چنین مشـکلاتی رو آورده اند .در عین حال سازمان ها هشیاری بیشتری به خرج می دهنـد. با وجود فواید آشـکار گزینش قبل از اسـتخدام ، مدیریت سازمان از متخصصـین منابع انسانی و امنیتی انتظار بازدهی بیشتر با منـابع کمتر را دارد. چالشـی که متخصصـین منـابع انسـانی و امنیتی با آن مواجه انـد، اجرای یک برنامه گزینشـی قبل از اسـتخدام با بازدهی بالا می باشد .چنین برنامه ای چهار هدف دارد: اولاً باید نشان دهد که کارفرما از جدیت و حساسیت خاصـی در اسـتخدام افراد برخوردار می باشد. این بدان معنا ست که کارفرما قدمهای منطقی و عقلائی در جهت احراز صـلاحیت متقاضی انتخاب میکند که این امر می توانـد کارفرما را از سـهل انگاری در خصوص بکارگماردن نیروی جدید بازدارد. ثانیاً یک برنامه گزینشـی مناسب، اطلاعات مفید و موثری را درباره فرد متقاضـی بدست می آورد تا از این طریق نتایجی که از کانال مصاحبه بدست می آید، تکمیل کنـد . هم چنین این کار ابزار مفیـدی جهت احراز صـحت پیشـینه و تاریخچه شـغلی متقاضـی بدست می دهد . ثالثاً چنین برنامه ای متقاضـیان مسئله دار را ترغیب می کنـد تا خود را کاندیـد شـغل مورد نظر ننمایند . یک متقاضـی با محکومیت جنایی، کمتر تمایل دارد در سازمانی تقاضای شـغل بدهد که درمورد پیشـینه وی بررسـی بعمل می آورد. سـرانجام یک برنامه گزینشی موثر، متقاضیان خود را تشویق می کنـد تـا در تکمیل فرمهای تقاضا در خصوص پیشـینه شـغلی و سوابق از خود صـداقت نشان دهنـد . زمانی که به متقاضـیان اعلام می شود که یک نوع تحقیق و بررسی در زمینه سوابق و پیشینه شما وجود دارد خودشان انگیزه کافی جهت آشکار سـاختن اطلاعـات درخواستی از خود، نشـان می دهنـد . آنها احساس می کننـد که ممکن است این موارد با یک بررسـی و تحقیق آشکار گردد بسـیاری از سازمانها برنامه گزینش مورد نظر را بعنوان فرایندی که بعد از انتخاب متقاضی جهت تصدی یک موقعیت شغلی صـورت می پـذیرد، در نظر می گیرنـد . در این حـالت اسم فرد مـورد نظر به بخش امنیت یـا منـابع انسـانی داده می شود تـا گزارشـی در خصوص پیشـینه شغلی وی تهیه گردد. با توجه به نوع کارفرما این کار یا از طریق یک منبع بیرونی و بوسیله شرکتهایی که این کار را انجام می دهند صورت گرفته و یا از طریق داخلی و توسط خود سازمان انجام می پذیرد . در این نوع برنامه گزینشـی تأیید برروی سوابق کیفری و سوابقی است که در دسترس می باشد .یک برنامه گزینشی مؤثر که خواهان تحقیق در خصوص پیشینه متقاضـی است بسـیار وسیع تر از بررسی سوابق کیفری فرد بعد از انتخابش جهت تصدی شغل مورد نظر عمل می کند. در واقع یک برنـامه گزینشـی مؤثر، قبـل از دسترسـی به سوابق و یـا انجـام اولین مصاحبه آغاز می گردد. چنین برنامه ای یک تعهـد و حساسیت خاصـی را جهت انجام صـحیح برنامه گزینشـی توسط هر کسـی که دراین رونـد درگیر می باشد از سازمان مربوطه طلب می کند . گزینش کننـدگان ، مـدیران اسـتخدامی و مصاحبه کننـدگان بایـد بدانند که یک جریان صـحیح در خصوص گزینش و بکارگیری نیروی جدید چیزی نیست که بعد از انتخاب فرد جهت تصدی یک شغل صورت پذیرد و این خود قسمتی از مسئولیت آنهامی باشد .اقـدامات بعـدی می توانـد در مؤثر بودن و کارآیی هرچه بیشتر این رونـد کارگزار واقع گردد، لیکن تمامی این مراحل می بایست قبـل از انتخـاب فرد جهت اسـتخدام و قبـل از بررسـی سوابق و پیشـینه وی صورت پـذیرد. این کار وقت و پول کمی را در مقایسه با

سودی که بـدست می آورند عاید شـرکت خواهد ساخت .این ۹ قـدمی که در ادامه خواهـد آمـد بر دو عامل مهم تکیه دارند: اولاً آنهـا بصورت متنوع و گونـاگون و جـدا از هم بوده ولی در نهـایت بـا هم وجوه مشترکی داشـته و با یکـدیگر وابسـتگی دارنـد و از راههـای مختلفی به اهـداف مورد نظر می رسـند. ثانیاً لازم است تا سازمان وظیفه خود را در قبال بکارگیری نیروهای مناسب در این فراینـد از همـان ابتـدای کـار ، یعنی درج آگهی اسـتخدام در روزنـامه بخوبی انجـام دهـد .این ۹ قـدم عبارتنـد از :۱ـ اطلاعیه های استخدامی مانند آگهی هایی که در روزنامه ها درج می گردد و می بایست بطور واضح خواسته های سازمان را نشان دهد . این امر سبب می شود تا متقاضیـانی که مشکل و سوء سابقه دارند، حذف شوند زیرا در زمانی که بطور آشکارا در روزنامه به اطلاع عموم رسانـده می شود که جهت اسـتخدام، گزینش انجام خواهـد شـد چنین افرادی داوطلب نخواهنـد شـد . کارفرمایانی که متقاضـیان با صلاحیت را پیـدا می کنند، به انجام گزینش از طریق شـرکتهایی که در این خصوص فعال هسـتند، راغب نمی باشـند. کارمندان نیز ماننـد کارفرمایان دوست دارند در یک محیط سالم با مردمی صالح و صادق کار کنند . ۲ـ تمامی متقاضیان می بایست موافقتنامه و رضایتنامه ای جهت تحقیق در خصوص سوابق خود امضاء نمایند که این امر شامل توافق و رضایت وی جهت بررسی سوابق کیفری هنگام تحویل فرم تقاضانامه نیز می باشـد. این امر دو کاربرد مهم در فراینـد گزینش قبل از اسـتخدام انجام می دهد: اول اینکه برای متقاضـی روشن می شود که سوابق کیفری وی مورد بررسـی قرار خواهد گرفت و در این صورت متقاضـی اگر دارای سابقه کیفری باشـد از سازمان دیگری که در این زمینه تحقیق و بررسـی انجام نمی دهـد تقاضای شـغل می نمایـدو دوم اینکه بعضـی از اشـخاص بطور ارادی ممکن است مشکلی را که به آن دچـار می باشـند آشـکار سازنـد یعنی در مواقعی که یک عمل جنایی ضـعیف که به شغل مورد درخواست، ارتباطی نـدارد مرتکب شـده اند، ممکن است توسط خود متقاضـی آشـکار گردد .سازمانهایی وجود دارند که از فرمهـای اسـتخدامی استفاده نمی کننـد، ولی اسـتخدام شـخص منوط به بررسـی سوابق و پیشـینه وی می باشـد. در این حالت سازمـان می توانـد یک فرم تکمیلی تهیه نموده تا متقاضـی آن را تکمیل و امضاء نمایـد. بعضـی از سازمانهاورقه ضـمیمه ای در فرم درخواست اسـتخدام آنها موجود بوده که در آن از متقاضـیان درخواست می شود تا اگر در خصوص برنامه گزینشـی نگرانی دارند در آن درج نمایند. این کار ابزار خوبی جهت جلب توجه متقاضـیان به این امر می باشد که در زمینه پیشـینه و سوابق آنها بررسـی و تحقیق خواهد شد و این کار جزئی از فرایند اسـتخدامی آنها می باشد ۳ـ اضافه نمودن یک زبان در موافقتنامه که به عرضه سوابق و پیشینه شخص از کشورهای خارجی مربوط می شود . انجام برنامه های گزینشی و بررسی سوابق کیفری افراد در کشورهای خارجی بسیار مشـکل و پرهزینه می باشـد و در بسیاری از موارد امکان پـذیر نمی باشـد . یک شـیوه و روش خاص این است که یک زبان مخصوص و ویژه به فرم مربوط به سـابقه و پیشـینه فرد اضـافه شود که این اجـازه را به سازمـان می دهنـد تـا سوابق کیفری فرد را از طریق مقامـات قضـایی سـایر کشورهـا پی گیری و بررسـی نماینـد . این امر ممکن است بـاعث شود تا متقاضـیان خارج از کشور، یا خودشان این سوابق را آشکار سازنـد و یا از طرق دیگری بررسـی گردد .۴ـ در فرم تقاضانـامه و یا مصاحبه هایی که از متقاضـیان بعمل می آید اگر موردی از سابقه کیفری بدست آمد، باید مستقیما از آنها سؤال شود . بسیار مهم و حیاتی است که از متقاضیانی بـا سـابقه کیفری و دارای نوعی محکومیت بطور مسـتقیم سؤال و پرس و جو شود . بهـتر این است که زمـان در فرم اسـتخدامی قید گردد . در خلال مصاحبه های استخدامی بخشی از سؤالات استاندارد باید به این ترتیب طرح گردد" اگر ما از طریق دادگاه بررسی نمـائیم آیـا می توانیم موردی از محکومیت جنـایی و یـا هرنوع محکومیت دیگری بـدست آوریم یـا نه ." ؟در سؤالاـتی که راجع به سوابق کیفری فرد طرح می گردد می بـایست موارد ذیـل را در نظر داشت :الف ـ همیشه گسترده ترین سؤالی که طبق قـانون اجازه داده می شود می بایست در نظر گرفت . بعضـی از کارفرمایان این تلقی اشـتباه را دارند که تنها می توان در خصوص سوابق کیفری فرد سؤال کرد، در صورتیکه محکومیت جنایی می توانـد جنایتهای مهمتر و جـدی تری را آشکار سازد که می بایست شامل چیزی شود که قانون دولتی اجازه داده است .ب ـ کارفرمایان می بایست سؤالاتی را طرح نمایند تا اطلاعاتی راجع به دسـتگیری هایی که به محکومیت منجر نشده است بدست آورند . کارفرمایان عموماً در خصوص موارد در دست بررسـی و رسیدگی و یا محکومیتها با محدودیتهایی روبرو می باشـند .ج ـ از متقاضیان سؤال شود تا هرگونه محکومیت و یا موارد در حال رسیدگی در این خصوص را توضیح داده و وضـعیت خود را شـرح دهند . این کار به کارفرمایان اجازه می دهد تا پرونده دادگاه را بررسـی و به صـحت و سقم موارد ارائه شده از سوی متقاضـی پی ببرند . هم چنین می بایست در خصوص محل و موقعیت دقیق بررسیها این موارد سؤال شده تا بتوان از این طریق آشـکار نمود که کـدام دادگـاه در حـال رسیـدگی به این موارد می باشـد .د ـدر مورد اطلاعات درخواستی و یا مواردی که از طرق گوناگون بـدست آمـده است می بایست اولویتها و قوانین مربوطه تطبیق داده شود برای مثال (( این سازمان نمی توانـد هر شخصـی را که دارای یک نوع محکومیت جنایی می باشـد از شغلی محروم کنـد. سازمان می بایست به طبیعت و شـرایط جرم و اینکه جرم به وظـایفی که قرار است به فرد محول شـود ارتبـاط دارد یـا نه، توجه کنـد .))۵ـ تقاضانامه اسـتخدامی باید بطور آشکار این مطلب را برسانـد که هرگونه ارائه اطلاعـات غلـط و یـا حـذف موارد درخواسـتی بـاعث رد صـلاحیت فرد در اسـتخدام گردیـده و یا اگر فراینـد اسـتخدامی شـروع شده باشد باعث توقف این جریان خواهد گردید و زمان کشف این گونه اطلاعات غلط مهم نمی باشـد . این نیز قسـمت دیگری از یک برنامه گزینشـی مؤثر است که کارفرمایان توجه داشـته باشـند که نمی تواننـد بـدون توجه به عوامل شخصـی درخواست استخدامی یک فرد را بخاطر محکومیت کیفری وی رد کنند ولی اگر یک فرد در فرم خواست، محکومیت کیفری خود را کتمـان نموده باشـد ضـعف در صـداقت وی دلیـل معتبری برای رد صـلاحیت او بحساب می آیـد . لازم است یک متقاضـی بداند که فریبکاری بدون توجه به زمان آشکار شدن آن می تواند موجب قطع فرایند اسـتخدامی او تلقی گردد .۶ـ اگر سوابق متقاضـی تا زمان آغاز تصدی موقعیت شغلی، کامل نباشد به متقاضی یادآوری شود که هر کاری در خصوص سوابق و پیشینه وی، بر طبق اطلاعات واصـله کنترل خواهد شد . در بعضی از مواقع استخدام قبل از تکمیل سوابق فرد صورت می گیرد در این حالت ضـروری است تا به فرد اطلاع داده شود که استخدام وی مشروط به دریافت گزارش سوابق وی توسط کارفرما می باشد . هم چنین لازم است به وی یادآوری شود که رضایت کارفرما از گزارشـهای مـذکور، اصولی است به طوری که فرد نتواند روی این مسأله که گزارش مـذکور رضایت آمیز است یا خیر بحث و جـدل نماید .۷ـ منابع اسـتخدامی سابق فرد را باید بررسی کرد . بررسی چنین منابعی قسـمت حیاتی فراینـد گزینش می باشد. در واقع این کار به اندازه بررسـی سوابق کیفری متقاضـی ارزش دارد، دفاع از یک کارفرما که جهت سـهل انگاری در بررسـی سوابق داوطلب و تاریخچه استخدامی او برعلیه وی اقامه دعوی شده است، اگر غیر ممکن نباشـد بسیار مشکل خواهد بود . حتی اگر کارفرمایان سابق متقاضـی اطلاعات ارائه شده را به تاریخ شـروع و پایان کار وی محـدود کند باز این خود ارزشـمند خواهد بود. هدف اولیه این است که مکانهایی که فرد متقاضـی در ۵ تا ۷ ساله گذشته کار می کرده بررسـی و مطمئن شود که هیـچ گونه ابهامی در این فراینـد وجود ندارد، با آگاهی از اینکه متقاضـی سابقا در کجاها کار می

کرده امکان اینکه او در این دوران در بازداشت بوده ویا عمل جنایی انجام داده است را کاهش می دهد .این کار کمک شایانی در خصوص چگونگی سوابق کیفری فرد به کارفرما می کند زیرا چنین امکانی جهت بررسی سوابق کیفری متقاضی برای بسیاری از کارفرمایان وجود ندارد. کارفرمایان تنها می توانند سوابق کیفری فرد را از طریق دادگاههای ویژه و اختصاصی بدست آورند، در حالی که بیش از ۱۰۰۰۰ دادگاه ویژه و اختصاصی در آمریکا وجود دارد. این مهم است که کارفرما بداند مراحل بررسی و تحقیق را از کجا آغاز و عمل نماید .البته وجود استخدام دائم فرد در سالهای گذشته دلیلی بر فقدان سابقه کیفری وی نخواهد بود . بعضی از قضاوتها اجازه می دهد که حکم زندان برای فرد در پایان هفته اجرا گردد و یا از طریق یک برنامه بلند مدت این کار صورت گرفته ودر ساعات کاری آزاد باشند . بهر صورت زمانیکه این کار بهمراه دیگر اقدامات انجام پذیرد قسمت مهمی از برنامه گزینشی را در بر می گیرد .۸ـ بدست آوردن لیستی از آدرسهای سابق متقاضی . قدم مهم دیگر این است که لیستی از تمامی آدرسهای فرد در طی هفت سال گذشته بعلاوه زمانهای تقریبی آن تهیه گردد . این کار نه تنها باعث می شود که متقاضی به جدیت شرکت در امر گزینش پی ببرد، بلکه به کارفرما در خصوص اینکه کدام دادگاه صلاحیت دارد تا در مورد سوابق کیفری فرد از آن تحقیق بعمل آورد، کمک میکند .۹ـ اضافه نمودن گزینشهای آینده در موافقتنامه . هر فرم مراجعه به رضایتنامه می بایست شامل زبانی گردد که بوسیله آن تحقیقات و بررسی ها در خصوص سوابق وی، در آینده، جهت دستیابی به اهداف ، ارتقاء یا ارزیابی دوباره فرد اجازه داده می شود، مگر اینکه بنحو دیگری این کار باطل و فسخ نشده باشد . این کار سه هدف مهم را دنبال خواهد نمود: اولاًـ باعث تقویت این ذهنیت می گردد که کارفرما در نگهداری و حفظ یک محیط سالم کاری جدی است و یک کارمند در آینده نیز زیر نظر خواهد بود . ثانیاً این کار تحقیقات آینده جهت دزدی ، آشوب ، اذیت و آزار و یا سایر مشکلات را هموار خواهد ساخت و سرانجام اینکه زبان بدلیل قانون جدید استخدامی مهم و حیاتی می باشد. البته این قانون دولت فدرال است که بر گزینش قبل از استخدام بوسیله آژانسهای خارجی تأکید دارد . چنین کاری باعث می شود تا کارفرما بتواند در آینده از سرویسهای خارجی جهت هدایت و رهبری بررسی ها و تحقیقات آتی در صورت بوجود آمدن مسائل محیط کار، استفاده نمایند .علاوه بر این ۹ اقدام ؛ کارفرما می بایست بررسی های اضافی جهت انجام صحیح برنامه را به انجام رساند. مهمترین آنها تحقیقات دادگاهی جهت بررسی سوابق کیفری است . اینها تحقیقات و بررسی های دیگری است که می تواند علاوه بر موارد ذکر شده صورت پذیرد . بهر جهت چنین قدمهایی که می بایست قبل از استخدام فرد برداشته شود بشدت مؤثر بودن یک برنامه گزینشی را افزایش خواهد داد . این اقدامات می تواند این مزیت را داشته باشد که در ارتقاء سلامتی محل کار با هزینه های کمی، مؤثر واقع گردد . با وارد کردن هر کسی در فرایند استخدامی مذکور سازمانها می توانند برنامه های گزینشی خود را بشدت بهبود بخشند . « نمونه‌ها » چند مؤسسه و شرکت که به دلیل اهمیت گزینش قبل از استخدام و برآوردهایی در زمینه سود و زیان، بررسی‌های مختلف را پیش از جذب کارکنان به عمل آورند. الف ـ مؤسسه بین‌المللی جک. ال هایس«سیزدهمین گزارش سرقت خُرد خُرد سالیانه در سال ۲۰۰۱»برای ارزیابی بیشتر در خصوص میزان سرقت کارکنان، مؤسسه بین‌المللی هایس به صورت اتفاقی، ۲۰/۰۰۰ آزمون موثق را پیش از استخدام از طریق پرسش نامه‌های ارزیابی متقاضی تحلیل نمود تا عملکرد متقاضیان کار در سال ۲۰۰۰ را در سطح ملی برآورد نماید.از بین ۲۰/۰۰۰ متقاضی کار، با توجه به معیار پذیرش اشتباهات رفتاری، ۱۰۸۵۹ نفر (۳/۵۴٪) با عنوان «با خطر پایین» و ۵۱۰۸ نفر (۵/۲۵٪) با عنوان «با خطر بالا» طبقه‌بندی شدند. در هنگام مقایسه اعترافات متقاضیان «با خطر بالا» و متقاضیان «با خطر پایین» این نکته آشکار می‌شود که چرا به برخی از متقاضیان به عنوان مخاطره استخدامی، نگریسته می‌شود. برای مثال، فقره‌های متعددی از پرسش‌نامه‌های ارزیابی متقاضیان و درصد اعتراف متقاضیان «با خطر بالا» و «با خطر پایین» در زیر فهرست شده است.باخطر بالاـ - با خطر پایین من با همکارانی که به دزدی کالا از شرکت اعتراف کرده‌اند به صورت متناوب همکاری داشته‌ام ۴/۲۵٪ ۹/۶٪من فرد مورد اعتماد نیستم و ممکن است اقدام به دزدی یا تقلب نمایم. ۱/۱۳٪ ۷/۱٪ممکن است من به دزدی از کارفرمایم وسوسه شوم. ۳۰٪ ۲/۸٪ممکن است من به دوستانم در سرقت از شرکت کمک کنم. ۶/۱۹٪ ۹/۱٪من طی ۳ سال گذشته پول دزدیده‌ام. ۱/۱۷٪ ۵/۴٪من طی ۳ سال گذشته کالا دزدیده‌ام. ۲/۱۲٪ ۵/۳٪ممکن است در آینده من مواد مخدر غیرقانونی / ماریجوانا استعمال کنم. ۵/۲۴٪ ۷/۵٪من در گذشته ماریجوانا مواد مخدر غیرقانونی فروخته‌ام. ۸/۳٪ ۷/۰٪ اعتراف به دزدی در گذشته در گروه ۵۱۰۸ نفری متقاضیان «با خطر بالا» به مجموع ۴۲۰/۱۸۸ دلار یا ۸۹/۳۶ دلار برای هر متقاضی می‌رسد در حالی که اعتراف گروه ۱۰۸۵۹ نفری متقاضیان «با خطر پایین» به مجموع ۱۶۰/۵۰ دلار یا ۶۲/۴ دلار برای هر متقاضی می‌رسد. به طور کلی برآورد می‌شود که میزان صحیح پول و کالای دزدیده شده، برابر رقم اعترافی است. از این رو براساس اعترافات، متقاضیان «با خطر بالا» به طور متوسط مسئول سرقت ۸۷/۳۶۸ دلار و متقاضیان «با خطر پایین » به طور متوسط مسئول سرقت ۱۹/۴۶ دلار هستند. ب ـ شرکت دیوگنس‌گزینش استخدامبیر اثر سرقت، جابجایی نیروی انسانی، هزینه‌های آموزش، ادعاهای تقلبی بیمه، استعمال نامناسب الکل و مواد مخدر و سهل‌انگاری در روند استخدام، سالیانه میلیاردها دلار تلف می‌شود.آیا می‌دانید که:· دزدی در محل کار سالانه ۱۵ میلیارد دلار برای کارفرمایان هزینه ایجاد می‌کند و حدود ۳۰٪ شکست‌های تجاری ناشی از سرقت کارکنان است.· سالیانه دو میلیون نفر در خشونت‌های محل کار صدمه می‌بینند که بیش از هزار نفر از آنها کشته می‌شوند.· یک استخدام ناموفق که منجر به خروج فرد طی شش ماه می‌شود، بر اثر مزایای پایان خدمت، آگهی استخدام، مصاحبه، هزینه‌های آموزش، از دست دادن نیروی تولید، حدود ۴۰ هزار دلار هزینه همراه دارد.· در سال ۲۰۰۰، سرقت اطلاعات حساس، تنها برای ۱۸۶ سازمان، ۱۵۱ میلیون دلار هزینه داشت.حیف و میل متوسط هر کارمند بیش از ۱۲۵ هزار دلار است.· سی و سه درصد از برگه‌های درخواست استخدام و خلاصه سوابق مشتمل بر اطلاعات غلط هستند.· تقریبا در هر ایالتی یک مورد سهل انگاری در استخدام می‌توان یافت که در آن کارفرما مسئول بررسی پیشینه و معرف‌های متقاضی است و به صورت مالی و کیفری می‌توان وی را مسئول اقدامات کارمند شناسایی کرد.حق استخدام، اولین و بهترین دفاع سازمان در برابر بلایای بالقوه و سوء استفاده‌های تجاری است. این نکته کاملاً پذیرفته شده است که گزینش مناسب پیش از استخدام در مبارزه با هزینه‌ها و مضرات ارزشمند است. علیرغم این اکثر شرکت‌ها پرسنل، منابع یا مهارت‌های ضروری برای ایفای مناسب این وظیفه را در اختیار ندارند. شرکت دیو گنس می‌تواند به شرکت‌ها کمک نماید تا روند گزینش متقاضیان را به پیش ببرند. ج ـ مدرسه ناحیه همیلتون ـ ونتورث کاناداگزینش پیش از استخدامسیاست انجمن: سیاست اعضای هیأت علمی مدرسه ناحیه همیلتون — ونتورث برای تضمین این موضوع است که همه کارمندان پیش از استخدام و در آغاز کار، مورد گزینش قرار خواهند گرفت.اصول: انجمن مورد اعتماد دانشجویان، کارمندان و اعضای داوطلب هستند. هیأت علمی برای تأمین یک فضای آموزشی امن، گام‌های منطقی برخواهد داشت.مسئولیت: مسئولیت این گزینش برعهده سرپرست آموزشی، سرپرست بخش مالی و

خزانه‌داری، سرپرست بخش برنامه‌ریزی، سرپرست خدمات آموزشی و مدیر آموزش است.چگونگی انجام کار یا رویه اقدامتعریف کارمند:الف ـ کارمند کسی است که برای انجام یک سری خدمات، به صورت تمام وقت یا پاره‌وقت در یک دوره زمانی مشخص یا نامعین با هیأت علمی مدرسه ناحیه همیلتون – ونتورث توافق می‌کند. به چنین شخصی دستمزد یا اجرت داده می‌شود، و از این پرداخت مقادیری بابت طرح بازنشستگی کانادا، مالیات بر درآمد، و بیمه کار کم می‌شود.ب ـ افرادی که از استخدام هیأت علمی کناره گرفته‌اند یا در وضعیت استخدام یک ساله هستند از روندهای مندرج در این سیاست مستثنی هستند.۱- برای تکمیل بخشی از روند پیش از استخدام، موارد زیر مورد نیاز است:الف) مراجعه به معرف‌هاب) گواهی سلامتیج) آزمایش بیماری سلد) آموزش WHMISه کمترل سوابق پلیسیی) مدارک مناسب مورد نیاز۲- همه هزینه‌های گزینش پیش از استخدامی، باید توسط متقاضی کار پرداخت شود.۳- پیش از پیشنهاد استخدام، ناظر باید قسمت ج فرم گزینش پیش از استخدام را تکمیل نماید.۴- پیش از شروع به کار، اداره منابع انسانی بایستی قسمت‌های تکمیل شده د و ه فرم گزینش پیش از استخدام را ارزیابی نماید.۱/۴- گواهی سلامتیمتقاضی کار باید گواهی سلامتی (تهیه شده طی ۳ ماه اخیر) را که نشان‌دهنده سلامتی شخص است تسلیم نماید. متقاضی کار باید قادر به اجرای وظایف اساسی شغلی خود باشد.۲/۴- آزمایش بیماری سلهمه متقاضیان کار باید گواهی تأیید آزمایش بیماری سل (مرحله ۱) را که ظرف ۱۲ ماه اخیر تهیه شده تسلیم نمایند.۳/۴- آموزش WHMIS*طبق قسمت‌های (۳)، (۲)، (۱) ۴۲ قانون بهداشت و ایمنی شغلی، همه کارمندان جدید باید آزمون WHMIS را پشت سر گذارند و پیش از آغاز به کار، مدارکی دال بر گذراندن این دوره‌ها را ارائه دهند. کارمندان جدیدی که طی دوازده ماه گذشته آموزش WHMIS را گذرانده‌اند، بایستی مدارک مکتوب ارائه دهند.۴/۴- کنترل سوابق پلیسی۱/۴/۴- انجمن، تحت شرایط مندرج در بند ۳/۴/۴، افرادی را که دارای سابقه حکم کیفری توجیه‌ناپذیر هستند، به استخدام در نخواهد آورد. جرایم زیر به خصوص اعتبار و حسن شهرت دانشجویان، کارمندان، و داوطلبان عضویت در انجمن را خدشه‌دار می‌سازد:(الف) هر گونه آزار جنسی طبق آیین‌نامه کیفری؛(ب) هر گونه نقض قانون مواد و داروهای کنترل شده؛(ج) هر گونه جرایم کیفری از جمله جرایم کوچک؛(د) جرایم خشونت‌آمیز که با قید عدم محدودیت عبارتند از تهدید، ضرب و جرح، مالکیت، استفاده یا پنهان کردن اسلحه یا ابزارهایی شبیه اسلحه؛(ه اشاعه ادبیات تنفر یا تحریک به تنفر؛(و) تملک، توزیع یا فروش هر چیز خشونت‌آمیز یا مستهجن؛(ی) هر گونه جرائم دیگر به ویژه جرائم مرتبط شغلی،۲/۴/۴- در حالی که محکومیت به هر یک از جرائم فوق‌الذکر و شرایط طبیعی مانع از استخدام شود انجمن، اصل جبران مافات را مورد احترام قرار می‌دهد و از این رو بعد از ارزیابی کامل شخص بر اساس عوامل ذیل، احتمالاً شخص را به استخدام درمی‌آورد:(الف) وظایف و مسئولیت‌های ویژه موقعیت شغلی مورد نظر و ارتباط سوابق پلیسی، اتهامات کیفری و محکومیت‌های مرتبط با آن موقعیت شغلی؛ (ب) مدت زمان طی شده از هنگام سابقه کیفری؛(ج) اقداماتی که در جهت جبران مافات اتخاذ شده است؛(د) مخاطره برای امنیت و سلامت دانشجویان، کارمندان، داوطلبان و دارایی‌های انجمن؛۳/۴/۴- اداره منابع انسانی، سوابق پلیسی را بررسی خواهد کرد. در مواردی که دغدغه‌هایی وجود داشته باشد، اطلاعات توسط یک مأمور ناظر ارزیابی خواهد شد. قبل از ارائه پیشنهاد استخدام، جلسه‌ای با حضور متقاضی کار و مأمور ناظر مربوطه برگزار خواهد شد.مراجع و منابع قانون‌گذاریمنشور حقوق و آزادی‌های کاناداآیین‌نامه کیفریآیین‌نامه حقوق بشری «اونتاریو»قانون خدمات پلیسیقانون خدمات فرزند و خانوادهقانون متخلفان جوانقانون مدنی آزادی اطلاعات و حمایت از حریم خصوصیقانون تحصیلاتیادداشت‌نامه سیاست/ برنامه شماره۷۷قانون بهداشت و ایمنی شغلیپیوست یک: انجمن مدرسه ناحیه همیلتون – ونتورث اطلاعات گزینش پیش از استخدام۱- بر مبنای سیاست انجمن همه متقاضیان استخدام در روند گزینش پیش از استخدامی شرکت می‌کنند. اگر فردی در این روند شرکت نکند، درخواست استخدام وی مورد ملاحظات بعدی قرار نمی‌گیرد.۲-طی مصاحبه، ناظر باید اطمینان حاصل کند که متقاضی بخش‌های الف و ب فرم گزینش پیش از استخدام را تکمیل نموده است. ناظر باید معرف‌ها را کنترل نماید و بخش «ج» از فرم گزینش پیش از استخدام را تکمیل نماید.به دنبال تکمیل بخش‌های «الف»، «ب»، «ج»، فرم گزینش پیش از استخدام بلافاصله به اداره منابع انسانی تحویل داده خواهد شد.۳- متقاضی پیشنهاد شده بایستی تأیید به سوابق پلیسی از اداره منطقه‌ای همیلتون – ونتورث را تحویل دهد.تأییدیه سوابق پلیسی باید یه صورت محرمانه توسط اداره منابع انسانی دریافت، بررسی، و حفظ شود.۴- همه هزینه‌های گزینش پیش از استخدام توسط متقاضی استخدام پرداخت می‌شود.۵- همه درخواست‌های استخدامی به دنبال تکمیل مطلوب مستلزمات مذکور در این سند و فرم گزینش پیش ار استخدام، مشروط خواهند بود. سیاست و آئین گزینش پیش از استخدام در دانشگاه کالیفرنیای جنوبی ۱- هدف :هدف از این سیاست تضمین این امر است که صلاحیتها و پیشینه کاری داوطلبان قبل از شروع به کار مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.۲- قابل اعمال به :این سیاست برای تمامی داوطلبان پستهای تبلیغ شده ( که شامل کارکنان فعلی دانشگاه نیز می شود) اعمال می گردد.۳- سیاست دانشگاه:سیاست دانشگاه این است که تمامی اقدامات احتیاطی برای گزینش و استخدام بهترین داوطلب برای همه پستها صورت گرفته است . هدف این سیاست تضمین حمایت از سرمایه های سازمانی – که شامل منابع انسانی نیز هست – می باشد که نتیجه این امر حفظ امنیت محیط کاری بوده و بخشهای استخدام کننده برای تصمیم گیری استخدامی براساس ارزیابی جامع از داوطلبان مجهز خواهند شد.بنابراین، تمامی داوطلبان استخدام ملزم به گذراندن فرایند گزینش قبل از استخدام خواهند شد.۴- آئین و مقررات:گزینش پیش از استخدام برای هر داوطلب شامل مراحل زیر می شود : نوع ارزیابی مقام مسئول کنترل معرف ها بخش استخدامتائید هویت فردی از طریق شماره امنیت اجتماعی و تحقیق در مورد سوابق جنایی در سطح فدرال،ایالت ومنطقه نیزاز طریق بخش خدمات استخدامی کارکنان صورت می گیرد.سایر موارد گزینشی پیش از استخدام از جمله تائید گواهینامه ها و مدارک، بر اساس نیاز دستگاه، توسط خود واحد استخدام کننده صورت خواهد گرفت. بخشهای امنیت عمومی و مراقبت از اطفال، مسئولیت دارند تا بررسی جامع پیشینه را برای مشاغل مرتبط، به نحو احسن انجام دهند.قبل از استخدام داوطلب، واحد استخدام کننده موظف است تا از داوطلب مجوز امضا شده برای افشای اطلاعات، قبل از انجام هر یک از انواع ارزیابی را بگیرد. هر اقدام ارزیابی ضروری، تنها پس از تحویل این فرم به بخش خدمات استخدام کارکنان، صورت خواهد گرفت.بخش خدمات استخدامی کارکنان علاوه بر هماهنگی امور گزینش قبل از استخدام مربوط به سوابق محکومیتهای جنایی ، مسئولیت توزیع نتایج ارزیابی را به بخشهای ذی صلاح دارد. هرگونه سئوال در ارتباط با نتایج گزینش و یا صلاحیت داوطلب برای استخدام باید به بخش خدمات استخدام کارکنان ارجاع شود. بدلیل محرمانه بودن فرایند، دلایل عدم صلاحیت به ادارات یا دپارتمانها ارائه نخواهد شد.تنها زمانیکه بخشهای استخدام کننده کتبا اطلاع یافتند که داوطلبان نهایی، فرایند گزینش قبل از استخدام را با موفقیت گذرانده اند ، مدیران می توانند از داوطلب جهت کار دعوت بعمل آورند. حتی اگر یک پیشنهاد استخدام، قبل از اینکه گزینش قبل از استخدام انجام شود، صورت گیرد، آن پیشنهاد کاری باید پس

گرفته شود. بخش خدمات استخدامی کارکنان مسئولیت تضمین انجام موفقیت آمیز و کامل گزینش پیش از استخدام را دارد.۵- عدم شایستگی برای استخداموجود شواهدی مبنی بر اینکه یک داوطلب در یکی از موارد زیر محکوم شده است یا در طول ۷ سال گذشته تلاش برای اقدام هر یک از اعمال زیر را داشته است ، می تواند برای استخدام نشدن در دانشگاه و عدم صلاحیت داوطلب کافی باشد. این فهرست کامل نبوده و تنها نمایانگر برخی از انواع جرائم است که می توانـد داوطلب را از ادامه فراینـد بررسی و استخدام در دانشگاه باز دارد. البته دانشگاه این فهرست را بر اساس نیازهای شغلی که می تواند موجب عدم صلاحیت فرد شود، تغییر داده و به مرور زمان، بروز می نمایـد. شایان ذکر است تمامی محکومیتهای در سطح منطقه، ایالت و فـدرال در تصمیم گیری استخدامی دخیل می باشد.هر داوطلب نهایی که اطلاعات نادرست یا گمراه کننده ای را در ارتباط با هویت ، محکومیت ها، تحصیلات، و مدارک و گواهی نامه ها ، در فرم درخواست خود ارائه نماید، واجد شرایط لازم برای استخدام تشخیص داده نخواهد شد. کارمندان داخل سازمان نیز که برای ارتقاء شغلی چنین اطلاعات غلطی را ارائه دهند، اخراج خواهند شد. انواع جرائمجرائم مرتبط با امور مالی یا اموال۱- دزدی۲- جعل اسناد۳- اخاذی۴- سرقت از بانک۵- دستبرد۶- اختلاس۷- ورود به اماکن جهت دزدی۸- تظاهر۹- وصول اموال مسروقه۱۰- ارائه اسناد جعلی جرائم مربوط به قتل۱. ترور۲. اقدام به ترور۳. قتل نفس عامدانه۴. قتل نفس غیر ارادی۵. ترور حین بزه جرائم مرتبط با فساد اخلاقی۱. گواهی دروغ و نقض عهد۲. اغواء۳. رشوه دادن و رشوه خواری۴. هرزگی۵. هرزگی نسبت به کودکان ۶. جرائمی که مرتبط با قاچاق مواد مخدر و یا مصرف آن است۷. فحشاء۸. جرائمی که در ارتباط با نقض حقوق مهاجران است۹. دو زن داری۱۰. مشروب فروشی به کودکان۱۱. سوء رفتار ( تخریب عامدانه اموال دیگران)۱۲. رانندگی در هنگام مستی و یا مصرف مواد مخدر۱۳. رانندگی بی ملاحظه و یا خطرناک جرائمی که شامل خشونت می باشد۱. تجاوز ۲. حمله به مقدسات۳. تجاوز با سلاح یا تمایل برای هتک ناموس۴. ضرب و شتم۵. ایجاد حریق عمدی۶. بچه دزدی۷. حبس غلابی۸. دزدی جرائمی که یک ماهیت جنسی را دارد.۱. هتک ناموس۲. تجاوز قانونی۳. زنای با محارم۴. آزار جنسی سایر جرائم : ۱. توطئه۲. شرکات در جرائم فوق « نظام شایسته‌سالاری » با تعریف روشن از جنبه‌های مختلف مشاغل و شناسایی متصدیان مناسب و منطبق با ویژگی هر شغل در اولین گام گزینش، ضرورت انجام آن قبل از استخدام بنا به فوایـد و مزیت‌های بسیار، رونـد جذب کارکنان را به انتخاب شایسته‌ترین افراد سوق می‌دهد تا با بکارگیری این دسته از متقاضیان در سیستم‌های دولتی و غیردولتی شاهد شکوفایی اقتصاد و دستیابی به اهداف سازمان‌ها و شرکت‌ها باشیم. اصول نظام شایستگی اصول نظام شایستگی، انتظارات عمومی از نظامی است که کارآمد، مؤثر، عادلانه، آزاد به روی همه و رها از مداخلات سیاسی است و پرسنل آن، درستکار، شایسته و فداکار هستند. همچنان که تجربیات دولت فدرال در مدیریت منابع انسانی رو به تحول است (تمرکززدایی، رفع نظارت کردن، تفویض اختیار و غیره)، اهمیت این مسأله روز به روز بیشتر می‌شود که مدیران و ناظران از اصول نظام شایستگی در تصمیم‌گیری‌هایشان بهره ببرند. اصول نظام شایستگی عبارتند از:۱- استخدام افراد واجد شرایط از همه بخش‌های جامعه و انتخاب و ارتقای کارمندان براساس شایستگی، این رونـد بعد از رقابت آزاد و منصفانه‌ای صورت می‌گیرد که در آن فرصت‌های برابر برای همه تضمین می‌شود.۲- برخورد برابر و منصفانه با متقاضیان و کارمندان، بدون در نظر گرفتن وابستگی سیاسی، نژاد، رنگ، مذهب، اصالت ملی، جنسیت، وضعیت تأهل، سن، شرایط معلولیت و با در نظر داشتن تناسب محیط خصوصی و حقوق اساسی آنها است.۳- پرداخت برابر برای کار برابر قدردانی از عملکردهای عالی.۴- رعایت استانداردهای بالای همبستگی، مدیریت، و توجه به منافع عمومی.۵- مدیریت کارآمد و مؤثر کارمندان.۶- انتخاب کارمندان بر اساس عملکردشان.۷- آموزش و تعلیم کارمندان به منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی.۸- حمایت از کارمندان در برابر اقدامات آنان، تبعیض فردی یا اجبار در جهت اهداف سیاسی و حزبی.۹- حمایت از کارمندان در برابر انتقام‌جویی از افشای قانون اطلاعات (به عنوان مثال، حمایت از افرادی که مواردی چون فعالیت‌های غیرقانونی یا اتلاف‌جویانه را گزارش می‌دهند.) گزینش شایسته‌سالارانهدر بخشهای دولتی منطقه شمالی استرالیا ( Northern Territory )دی. جی. هاوکسکمیسیونر استخدام بخشهای عمومیمارس ۲۰۰۰ بـه نظر من گزینش کارکنان مهم‌ترین کارکردی است که توسط ناظرین و مدیران به انجام می‌رسد. رمز موفقیت در واحد، شعبه، بخش یا کل سطح سازمان داشتن کارکنان و پرسنل مناسب در انجام کار می‌باشد. اگر آنها به درستی انتخاب شوند، تأثیر مثبتی خواهند داشت. اگر به اشتباه انتخاب شوند کل عملکرد واحد کار و سازمان در معرض خطر قرار خواهد گرفت.نیاز نیست که فرایند گزینش بار سنگینی بر دوش کسی تحمیل سازد. طی سال‌های اخیر ما اجازه داده‌ایم که این امر به یک کار پیچیده و بسیار وقت‌گیر تبدیل شده و بی‌اندازه نگران این فرایند شده‌ایم.نوشته حاضر مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و اصولی است که جهت کمک به مدیران و ناظرین برای سهولت و دقت در فرایند گزینش طراحی شده است. این نشریه رویکردهای علمی و منطقی نسبت به گزینش ارائه نموده و به نتایج ارزشمندی نایل می‌آید.کاربرد موفقیت‌آمیز این راهنما رمز موفقیت سازمان شماست. من از شما می‌خواهم که آن را به دقت خوانده و اصول و مطالب آن را با تأمل وتعمق به کار بندید. گزینش بر اساس شایستگیدر بخش های دولتی قلمرو شمالی (NTPS)، گزینش بر پایه اصل شایستگی استوار است.شایستگی چیست؟شایستگی در قانون مدیریت و استخدام بخش های دولتی* به عنوان توانایی شخص در انجام وظایف خاص با در نظر گرفتن دانش، مهارت، صلاحیت و تجربه شخص وامکان رشد وپیشرفت آتی وی در استخدام در بخش عمومی تعریف می‌شود.شایستگی چگونه ارزیابی می‌شود؟شایستگی به وسیله یک فرایند ارزیابی منصفانه و شفاف مبتنی بر اصول عنوان شده شامل شایستگی، عدل طبیعی**، مدیریت و هدایت منابع انسانی تعیین می‌شود.این قبیل اصول راهنما، در قانون مدیریت و استخدام بخش عمومی و مقررات و دستورالعمل‌های استخدامی آن موجود هستند.فرایند ارزیابی جهت انطباق شرایط پست خالی و محیط تجاری که در آن عمل می‌کند بوده و در اکثر موارد توسط یک پانل*** انجام می‌گیرد.این پانل، مسئول به انجام رساندن یک فرایند ارزیابی است که ارزشمندترین نتیجه را تضمین نموده و در برابر نقد و بررسی‌های دقیق و موشکافانه ایستادگی کند. فرایند ارزیابی شایستگی عموماً مراحل زیر را در بر می‌گیرد:٭

متقاضیان با ملحوظ داشتن مسئولیت‌های کار شواهد و مدارک مکتوبی از صلاحیت، مهارت، دانش و تجربه خود را ارائه می‌کنند تا ادعاهای آنان را در رابطه با معیارهای گزینشی در نظر گرفته شده در توصیف آن شغل، تأیید نمایند.٭ پانل تقاضانامه‌ها را بررسی نموده و تا آنجا که برای به عمل آوردن یک ارزیابی آگاهانه لازم است، به جمع‌آوری اطلاعات بیشتری می‌پردازد.٭

زمانی که پانل اطلاعات کافی را جمع‌آوری کرد، آنگاه به ارزیابی شواهد می‌پردازد تا تعیین نمایـد که چه کسی به نظر آنها بیشترین توانایی در انجام کار را احراز نموده است. پانل مشورتی گزینشچرا باید پانل داشت؟فرایند ارزیابی شایستگی در (بخشهای دولتی منطقه شمالی استرالیا) معمولاً توسط یک پانل، متمایز از یک شخص، انجام می‌گیرد.این روش مزایایی به همراه دارد که از بینش‌ها، مشاهدات و تجربیات گوناگون و متنوع اعضاء پانل ناشی می‌شود.نقش پانلپانل مشورتی گزینش، مسئول ارزیابی

شایستگی متقاضیان و ارائه پیشنهاد به مدیر اجرایی یا نماینده آن می‌باشد. هر یک از اعضای پانل به طور برابر و یکسان مسئول تضمین محرمانگی، بی‌طرفی، انصاف و بهنگامی در فرایند ارزیابی شایستگی هستند.به منظور ارزیابی و ارائه توصیه و پیشنهاد، پانل باید اطلاعات کافی درباره شایستگی هر یک از متقاضیان را کسب نماید. ترکیب و مهارت‌های یک پانلیک پانل معمولاً متشکل از سه نفر یا تعداد بیشتری است که:· استلزامات کار و شغل مورد نظر را درک می‌کنند.· مهارت‌های لازم جهت به عمل آوردن ارزیابی را دارا هستند.· تنوع و گونه‌گونی نیروی کار بخشهای دولتی منطقه شمالی استرالیا یا جمعیت کلی آن را منعکس می‌سازند.· هیچ گونه تضاد و علایق، چه به صورت ظاهری و چه واقعی، ناشی از فرآیند گزینش ندارند.· با فرایند گزینش شایستگی بخشهای دولتی منطقه شمالی استرالیا یا هر گونه راهبردهای گزینشی مختص به سازمان آشنا هستند.· اصول فرصت شغلی برابر و عدل طبیعی را درک می‌کنند.· دارای یک رئیس مجرب هستند. معمولاً ـ اکثر اعضای پانل، کارمندان بخشهای دولتی منطقه شمالی استرالیا بوده و حداقل یک عضو پانل از حوزه تجاری مربوطه می‌باشد. بهتر است که پانل به لحاظ جنسی مختلط باشد. در برخی شرایط، گنجاندن یک عضو پانل از یک پیشینه فرهنگی خاص مربوط به استلزامات با متقاضیان کار می‌تواند مطلوب واقع گردد.پانل همچنین می‌تواند شامل افرادی باشد که از کارمندان NTPS نبوده، اما دانش، تجربه یا کارشناسی در حوزه کاری مربوط به شغل مورد نظر را دارا باشند. محرمانگیاعضای پانل می‌بایست در طول فرایند ارزیابی، محرمانگی را حفظ کنند. بحث و گفتگو درباره مذاکرات و تأملات پانل با هر کسی به جز اعضای پانل ناپسند و نکوهیده است. ارزیابی متقاضیان برای فهرست کردن منتخبینفهرست کردن منتخبین چیست؟فهرست کردن منتخبین یک فرایند، طبقه‌بندی جهت شناسایی آن دسته از متقاضیانی است که بررسی بیشتری را ایجاب می‌کنند. این فرایند، ارزیابی سیستماتیکی از نقاط قوت ادعاهای متقاضیان نسبت به معیارهای گزینشی می‌باشد. بررسی بازآرایی شوندگان*بازآرایی شونده کارمندی است که توسط مدیر اجرایی به طور بالقوه مازاد بر نیاز و استلزامات یک سازمان ، اعلام می‌شود.بازآرایی شوندگان باید برای پست خالی مورد بررسی قبلی، در مرحله فهرست کردن منتخبین قرار گیرند. توانایی بازآرایی شوندگان در انجام کار با یک دوره معقول از آموزش، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.در صورتی که بیش از یک متقاضی بازآرایی شونده باشد، اصل شایستگی میان آن دسته از متقاضیان بکار برده می‌شود.چنانچه پانل، بازآرایی شونده را توصیه ننمایند قبل از هر گونه اقدامی یک گزارش گزینشی باید توسط کمیسیونر استخدام عمومی، تأیید و تصویب گردد. متقاضیان چگونه در فهرست منتخبین قرار می‌گیرند؟روش‌های مورد استفاده برای فهرست کردن منتخبین می‌تواند به تعداد تقاضانامه‌های دریافت شده بستگی داشته باشد.عموماً فهرست کردن منتخبین مبتنی بر اطلاعات مکتوبی است که توسط متقاضی ارائه می‌گردد اما می‌تواند شامل برقراری تماس با معرفین یا دیگر اشکال ارزیابی باشد. دلایل فهرست نکردن منتخبین عبارتند از:· متقاضی واجد یک یا تعداد بیشتری از معیارهای اساسی گزینش نیست.· متقاضی واجد معیارهای گزینشی است اما نه به اندازه دیگر متقاضیان.· تصمیمات مربوط به فهرست کردن منتخبین توسط پانل در گزارش گزینش مستند می‌شود. مصاحبههدف از مصاحبه برای پانل، بررسی ادعای متقاضی در برابر گزینشی جهت کسب اطلاعات بیشتر به منظور بررسی در ارزیابی آنها می‌باشد. مصاحبه تنها یکی از روش‌های ارزیابی است که می‌تواند بخشی از کل فرایند ارزیابی را تشکیل دهد و پانل نباید بیش از اندازه به عملکرد متقاضی در مصاحبه تکیه کند.پانل معمولاً از متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین مصاحبه کرده و می‌تواند از اشکال و صورت‌های دیگر ارزیابی استفاده کند. دلایل مصاحبه کردن یا مصاحبه نکردن در گزارش گزینش مستند می‌گردد. مراحل فرایند مصاحبه : یک فرایند ساختمند شامل مراحل برنامه‌ریزی، مصاحبه، بحث و مذاکره پس از مصاحبه است.برنامه‌ریزی به پانل اجازه می‌دهد تا جهت کسب مفیدترین و مربوط‌ترین اطلاعات از طریق فرایند مصاحبه، تمهیدات لازم را به عمل آورد. مرحله برنامه‌ریزی شامل زمان‌بندی و ارائه پیش آگهی به متقاضیان درباره زمان، مکان و هر گونه استلزامات خاص مصاحبه می‌باشد.طی این مرحله سؤالات و دیگر مطالب مربوط فراهم شده و پانل حساسیت‌های فرهنگی و هر گونه نیازهای خاصی را که توسط متقاضیان شناسایی گردد، مورد بررسی قرار می‌دهد.مصاحبه، پانل را قادر می‌سازد تا رابطه نزدیکی با متقاضی برقرار سازد و مسیر و خط سؤالات مربوط به استلزامات کار و معیارهای گزینشی را دنبال نماید، پاسخ‌ها را دقیقاً بررسی نموده و به متقاضی اجازه دهد تا سؤالات خود را مطرح سازد.بحث پس از مصاحبه برای پانل فرصتی فراهم می‌سازد تا به بحث و تبادل نظر درباره اطلاعات ارائه شده از سوی متقاضیان بپردازد و معین نماید که به شفاف‌سازی یا حصول چه نوع اطلاعاتی نیاز است و چرا.دیگر روش‌های ارزیابیدر جمع‌آوری اطلاعات برای بررسی شایستگی و صلاحیت متقاضیان در انجام کار، لحاظ کردن دیگر روش‌های ارزیابی می‌تواند برای پانل مناسب و سودمند واقع گردد.به هنگام بررسی روش‌های دیگر ارزیابی، پانل باید هدف از ارزیابی، ارزش بکارگیری ارزیابی و موارد مربوط به ارزیابی که در ذیل به آنها اشاره می‌شود را درک نمایند: موثق بودن و اعتبار کارآمدی زمانی و هزینه تناسب فرهنگی انصاف (شامل برآورده ساختن هرگونه نیازهای خاص متقاضیان) ربط داشتن به معیارهای گزینشیهمچنین برای برخی از آزمون‌ها این استلزام وجود دارد که توسط افردا مجرب و واجد شرایط انجام گیرد.برخی از روش‌های ارزیابیمطالعات موردی – مقدار زمان معینی در اختیار متقاضیان گذاشته می‌شود تا پاسخی کتبی یا شفاهی نسبت به یک موقعیت فرضی خاص مربوط به کار ارائه نمایند.ایفای نقش – از متقاضیان خواسته می‌شود تا در یک تمرین ایفای نقش مربوط به کار شرکت نمایند.نمونه کار و گزارش – در صورتیکه مربوط به استلزامات کاری باشد، پانل ممکن است از متقاضیان بخواهد که نمونه هایی از کار سابق یا گزارشی از آن را به هیات ارائه نمایند.آزمون استعداد- این آزمون‌ها به منظور سنجیدن توانایی یا قابلیت یادگیری به وسیله شناسایی حوزه نبوغ یا تناسب شخص در انواع خاصی از کارها طراحی می‌شوند. نمونه‌هایی از این نوع آزمون‌ها عبارتند از توانایی محاسباتی، سرعت و دقت، توانایی دفتری و استعداد مکانیکی.آزمون دستاورد – این آزمون‌ها به منظور سنجش آنچه متقاضی تا کنون آموخته است، می‌باشد. این قبیل آزمون‌ها ممکن است شامل بررسی شفاهی یا مکتوب یا یک تمرین شبیه‌سازی شده در محل کار باشد.کاربرد آزمون‌های دستاورد در جاهایی مناسب هستند که مهارت‌های خاص در کار مورد استفاده بوده و سنجیدن آنها نسبتاً آسان باشد.آزمون‌های شخصیت و اخلاق – این آزمون‌ها در سطح بالاتر بکار رفته و جهت شناسایی ویژگی‌های شخصیتی همچون تطبیق‌های عاطفی، اعتماد به نفس و غیره می‌باشند. این نوع آزمون‌ها پرهزینه بوده و باید توسط روانشناسان آموزش دیده اجرا شوند.پانل‌هایی که به کارگیری آزمون‌های شخصیتی و اخلاق را بررسی می‌کنند باید ابتدا نظر مشورتی کمیسیونر استخدام عمومی را جلب نمایند. تماس با معرفینهدف از برقراری تماس با معرفین، کسب اطلاعات بیشتر در مورد عملکرد کاری یک متقاضی و همچنین بررسی و تعیین صحت و سقم اطلاعات مربوط به ادعاهای وی می‌باشد. بهتر است تمامی اعضای پانل به هنگام تماس با معرفین و صحبت با آنان حضور داشته باشند. تماس شخصی با معرفین به پانل اجازه می‌دهد تا اطلاعات را بررسی نموده و صحت و سقم اظهارات به عمل آمده را تعیین نماید.معمولاً پانل با یک یا معرفین بیشتری برای هر یک

از متقاضیان منـدرج در فهرست منتخبین تمـاس برقرار می‌سازد. دلایـل برقرار سـاختن تمـاس یـا برقرار نساختن تماس با معرفین در گزارش گزینش مستند می‌شود.پانـل ممکن است با معرفینی که توسط متقاضـی معرفی شـده است و دیگر اشـخاص که به نظر پانل می‌تواننـد اظهـارات و اطلاعـات مربوطه را ارائه کننـد(منابع معرفی نشـده) تماس برقرار سازد. پانل بایـد به معرفین توصیه نمایـد که اظهارات آنها برای متقاضـیان ارائه خواهد شد. اظهارات معرفین مسـتند شده و بخشـی از گزارش گزینش را تشـکیل می‌دهد. اظهار نظر نـامطلوبه هنگـام بررسـی اظهارات نامطلوب ارائه شـده توسط یک معرف، پانل بایـد اعتبار آن اظهار نظر را تعیین نمایـد. در هر یـک از موارد، پانـل دربـاره اینکه آیـا به منبع اطلاعاتی دیگری مراجعه شود، قضاوت خواهـد کرد.براساس اصول عـدل طبیعی، این فرصت بایـد به متقاضـیان داده شود تا در برابر اظهارات نامطلوب منابع معرفی نشـده پاسخ خود را ارائه کنند. پاسخ متقاضـی باید به هنگام تعیین اعتبار اظهارات معرف، بررسـی گردد. ارزیابی متقاضـیان و ارائه توصیه‌نامهپانل، ارزیابی سیستماتیک و عینی خود را از تمـامی اطلاعات پس از جمع‌آوری مـدارک کافی و از طریق فراینـد ارزیابی به عمل می‌آورد. مـدارک جمع‌آوری شـده برای پانل ممکن است شامـل تقاضانامه‌هـای کتبی، اطلاعـات به دست آمـده از طریق مصاحبه‌هـا و یـا دیگر روش‌هـای ارزیـابی، گزارش‌های معرفین وپاسخ متقاضـی به اظهار نظر نامطلوب باشـد.در صورتی که متقاضـی، یک بازآرایی شونـده باشـد، مـدارک بایـد در زمینه توانـایی آنهـا در برخورداری از معیارهای گزینشـی اساسـی با دوره معقولی از آموزش ارزیابی گردد.زمانی که ارزیابی تکمیل شـد پانل، به مدیر اجرایی یا نماینده وی توصیـه‌نامه می‌دهد. دلایل توصیـه‌نامه در گزارش گزینش مستند می‌شود. ارائه توصیه‌نامه عموماً مراحل زیر را شامل می‌شود:· ارزیابی جداگانه متقاضیان توسط هر یک از اعضای پانل در برابر معیارهای گزینشی.· بحث صریح و علنی تبادل نظر در میان اعضای پانل درباره یکایک ارزیابی‌های آنها.· به توافق رسـیدن درباره شایسـتگی و رتبه‌بندی متقاضـیان بر اسـاس قوی‌ترین ادعاهـا برای کـار.· چنانچه با ارائه توصیـه‌نامه پانل نتوانـد به توافق برسـد، یک گزارش اقلیت در گزارش گزینش گنجانـده می‌شود. نگارش گزارش گزینشگزارش گزینش، ثبت رسـمی فرایندی است که توسط پانل جهت نیل به توصیـه‌نامه بکار رفته است. در گزارش، پانل فراینـدی را که طی شـده است نشان می‌دهد، شـرح و تفضیـل‌ها مربوط به جای خالی، سنجیدن سیسـتماتیک متقاضـیان، ارزیابی متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین، توصیه‌نامه و دلایل توصیه‌نامه را به یک دیگر پیوند می‌دهد. گزارش باید به عنوان ثبت و سابقه‌ای از یک فرایند منصفانه و بی‌طرفانه از سنجش و ارزیابی، تاب ایستادگی و پایداری در برابر نقـد و بررسـی موشـکافانه را داشته باشـد.گزارش اطلاعات لازم به منظور به عمل آوردن یک تصـمیم اسـتخدامی منصـفانه و آگاهانه را دراختیار مدیر اجرایی یا نماینده او قرار می‌دهد.تصمیم نهایی جهت انتخاب متقاضی یا اتخاذ اقدامات دیگر برعهده مدیر اجرایی یـا نماینـده وی می‌باشـد.گزارشـگزارش عموماً شامـل مـوارد ذیـل می‌گردد:· جزئیـات پسـت خـالی، اعضـای پانـل، تقاضانامه‌های دریافتی، شامل اسامی بازآرایی شونـدگان در صورتی که شامل حال افراد گردند.· روش‌های ارزیابی (مصاحبه، گزارش معرف، دیگر اشـکال ارزیـابی)· گزارش‌های اختصاصـی متقاضـیان· رتبه‌بنـدی و مقایسه عینی متقاضیان بر اساس قوی‌ترین ادعاهـا برای کار· توصیـه‌نامه برای گزینش یا دیگر اقـدامات، امضا شـده توسط اعضای پانل· گزارش اقلیت، در صورت لزوم، امضا شـده توسط اعضای مخالف پانل گزارش اختصاصـی متقاضـیگزارش اختصاصـی متقاضـی به صورت مکتوب از ارزیابی شایسـتگی هر یک از متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین برای کار می‌باشد. اظهار نظر درباره متقاضی باید عینی، منصفانه و مبتنی بر شواهـد و مـدارک در مقابل پانل باشـد. یک نسـخه از این گزارش پس از قطعی شدن فرایند گزینش در اختیار متقاضـی قرار می‌گیرد.گزارش اختصاصـی متقاضـی، ارزیـابی پانـل از متقاضـی را در برابر معیارهـای گزینش شـرح داده و مطابق با اطلاعات کسب شده دلایل تصـمیمات و نتیجه‌گیری‌های پانل را عنوان می‌کند. این کار گزارشات معرف و اظهارات متقاضی در پاسخ به هر گونه اظهـارات نـامطلوب ارائه شـده از سوی منـابع معرفی نشـده را شامـل می‌شود.برای یـک بازآرایی شونـده، گزارش اختصاصـی متقاضـی می‌بـایست ارزیـابی پانل از توانایی متقاضـی در برخورداری از معیارهای اساسی با دوره معقولی از آموزش را نشان دهـد. ارائه بـازخورد به متقاضـیانباز خورد پس از گزینش جز لاینفکی از یـک فراینـد گزینشـی کارآمـد بوده و طبق اصول عـدل طبیعی می‌باید به متقاضـیان ارائه گردد. بازخورد می‌تواند اطلاعاتی درباره عملکرد فردی متقاضیان در فرایند ارزیابی را در اختیار آنها قرار داده و می‌تواند ابزار مفیدی برای پیشرفت حرفه‌ای آنها باشد.اطلاعات ارائه شده مبتنی بر موارد ذیل است:· ارزیابی متقاضی در برابر معیارهای گزینش· نقاط قوت متقاضـی و حوزه‌هایی که در آنها نیاز به پیشـرفت دارد.· شـکاف و فاصله‌های متقاضـی که در مقـایسه بـا متقاضـی منتخب مشـخص می‌شود.بـازخورد می‌توانـد توسـط یک یا تعـداد بیشتری از اعضای پانل ارائه گردد. به منظور مطـابقت و هماهنگی، آن دسـته از اعضای پانل که در جلسه بازخورد شـرکت ندارنـد می‌بایست از اعمال هر گونه اظهار نظر درباره متقاضـی اجتناب کننـد.بازخورد باید واقعی، سازنده و منصـفانه بوده و با دقت و حساسیت خاصـی به متقاضـیان ارائه گردد. طرح اسـتخدام و گزینش بر پـایه شایسـتگیوزارت حمـل و نقـل - ایـالت کارولینـای شـمالی(سیاسـتگذاری و رونـدها- ۸ دسامبر ۱۹۹۸)بیان خط‌مشیخط‌مشـی وزارت حمل و نقل کارولینای شـمالی حفظ و توسعه نظام گزینشی است که به تمامی متقاضیان، بدون در نظر گرفتن نژاد، مـذهب، رنـگ پوست، عقیـده، اصـالت ملی، جنسیت، سن، معلولیت یـا وابسـتگی و نفوذ سیاسـی، فرصت برابر استخدامی می دهـد . این خـط مشـی، تنها بر اساس معیارهای مرتبط با شـغل بوده و فراینـد اسـتخدام و گزینش نیز منطبق با تمامی قوانین، مقررات و سیاسـتهای فـدرالی و ایالتی خواهـد بود.بخش اولهدفهـدف این طرح، ایجاد رهنمود ها و دسـتورالعمل‌هایی، برای انجام استخدام و گزینش بر پایه شایسـتگی در وزارت حمل و نقل است که به موجب آن پسـتهایی که کاملًا مشـمول قانون پرسنل ایـالتی باشـند بـا افرادی که دارای شایسـتگی و صـلاحیت بیشتراست، پر می‌گردنـد.طرح مزبور مطـابق با فرمان اجرایی شـماره ۱۱۳ فرماندار در خصوص «روند اسـتخدام بر پایه شایستگی» صادره در ۱۲ ژوئن ۱۹۹۷ می باشد.در روند گزینش و اسـتخدام ، وزارت حمـل و نقل فرصت برابر اسـتخدامی را به تمامی متقاضـیان بـدون در نظر گرفتن نژاد، مـذهب، رنگ پوست، عقیـده، اصالت ملی، جنسـیت، سن، معلولیت یا وابسـتگی و نفوذ سیاسـی خواهد داد و اسـتخدام تنها بر پایه ملاک‌های مرتبط با شغل صورت می گیرد. رونـد اسـتخدام و گزینش منطبق با تمامی قوانین، مقررات و سیاست‌های فدرالی و ایالتی است.بخش دومتعهد از سوی مدیریتوزیر، مـدیر منـابع انسـانی و مـدیر اجرایی، مسـئولیت تضـمین این مسـاله را دارنـد که تمـامی اقـدامات اسـتخدامی را به صورت مساوی و هماهنگ به مورد اجرا گذارنـد. بـدین وسیله آنها متعهـد به حمایت از طرح گزینش و اسـتخدام بر پایه شایسـتگی می باشند.وزیر، مدیر منابع انسانی و مدیر اجرایی، مسئولیت تضمین این مساله را می‌پذیرند که روند گزینش و استخدام با تمامی قوانین و سیاستهای فـدرال و ایـالتی موجـود حـاکم بر اسـتخدام کارمنـدان تطـابق داشـته باشـد. همچنیـن طرح گزینش و اسـتخدام بر پـایه شایسـتگی با دسـتورالعمل‌ها و بخشـنامه های صادره از سوی دفتر پرسـنل ایالتی تطابق خواهد داشت.اقدامات مثبتی برای استخدام افراد شایسته از جمله از میـان اقلیت‌هـا، زنـان و افراد دارای معلولیت، صورت می پـذیرد. به علاوه مـدیر منابع انسانی و مـدیر اجرایی تلاش خواهند

کرد که رویه ها و نظرات منابع انسانی معاصر را مد نظر قرار داده و به‌کار گیرند.بخش سومبیانیهٔ اصول اخلاقیشهروندان کارولینای شمالی و متقاضیان کار در ایالت، مستحق دریافت تضمین‌های محکمی هستند دال بر اینکه دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها به جای حمایت ها و پشتیبانی های سیاسی، اساس تصمیمات استخدامی دولت ایالتی را تشکیل می‌دهند. به منظور تضمین یکپارچگی و بی عیبی دولت ایالتی، هرکارمندی موظف است که به خدمات عمومی به عنوان اعتماد عمومی بنگرد و بی‌طرفانه عمل نماید. بر پایه وابستگی یا نفوذ سیاسی با هیچ فرد یا سازمان خصوصی به صورت تبعیض‌آمیز رفتار نخواهد شد.بخش چهارمارتباطاتوزارت حمل و نقل راهبردهایی را برای مطلع ساختن کارمندان، متقاضیان و عموم مردم در خصوص طرح گزینش واستخدام بر پایه شایستگی به مورد اجرا در خواهد آورد.پس از دریافت موافقت کمیسیون پرسنل ایالتی، کارمندان از طریق اطلاعیه هایی از جمله ته چک های پرداختی دوهفته‌ای، از فرایند و طرح گزینش و استخدام بر پایه شایستگی مطلع خواهند شد. اطلاعات تکمیلی از قبیل کپی طرح سازمان، در بخش بازبینی صلاحیت‌ها در دسترس خواهد بود. داوطلبان درصورت داشتن هرگونه سئوالی می توانند با شماره تلفن ۹۸۳۶ـ۷۱۵(۹۱۹) تماس حاصل نمایند.به علاوه وزارت حمل و نقل، اطلاعیه شغلی گزینش و استخدام بر پایه شایستگی را که شامل طرحی در قالب راهنمای فرایندکاری و سیاست سازمان و همچنین بیانیه‌ای در خصوص آگهی استخدامی است را در تابلوهای اعلانات نصب خواهد نمود.تمامی مدیران و کارمندان بخش نظارت و ارزیابی وزارت حمل و نقل تحت آموزش روندها و دستورالعمل‌های استخدام برپایه شایستگی قرار خواهند گرفت. بخش بازبینی و ارزیابی صلاحیت‌ها، مسئولیت آموزش را بر عهده خواهد داشت.بخش پنجمتعاریف نقش و انتظارات ۱ـ مدیریت اجراییبرای نیل به اهداف طرح مزبور، کارمندان مدیریت اجرایی شامل افراد زیر خواهند بود: وزیر حمل و نقل معاونان وزیر مدیر اجرایی بزرگ‌راه‌های ایالتی کمیسیونر دی ام وی (DMV )مسئولیت‌های مدیریت اجرایی شامل موارد زیر هستند: ایفای نقش رهبری در توسعه و اجرای آئین ها و رویه های مبتنی بر شایستگی تعهد به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی و حمایت از آن۲ـ مدیران / ناظرانمدیران و ناظران از این قرارند: مهندس ارشد دی او اچ ( DOH) ـ در امورعملیات‌ها معاون مدیر اجرایی بزرگ راه‌های ایالتی ـ در امور پیش ساخت مدیر طرح و برنامه ریزی معاون مهندس ارشد مدیران شعبات مهندسین واحد رؤسای واحدها رؤسای گروه‌ها و بخش‌ها کارمندان دست اندر کار در هدایت اقدامات یک اداره یا واحد کاری که مسئول کار زیر دستان خویش در قالب حوزه‌های مزبور می‌باشند.مسئولیت‌ها شامل موارد زیر هستند: بررسی ضرورت پر کردن پست های خالی تشریح دقیق پست فعلی برای مشاغل تابع درک مفاهیم نظام شایسته سالاری و انتقال روند مزبور به کارمندان و متقاضیان. انجام هرگونه تلاشی برای رسیدن به نیروی کاری متنوع و حفظ آن تعهد به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی و حمایت از آن اتخاذ تمامی تصمیمات استخدامی برپایه اصول شایسته سالاری مستند نمودن تصمیمات گزینش۳ـ کارمندان بخش مدیریت انسانی و ارزیابی صلاحیت هامسئولیت بخش بازبینی و ارزیابی صلاحیت ها و همچنین کارمندان امور فرصت برابر استخدامی (EEO ) این است که اطمینان حاصل نمایند که وزارت ، فرصت‌های شغلی مساوی و برابری را در اختیار تمامی متقاضیان بدون در نظر گرفتن نژاد، مذهب، رنگ پوست، عقیده اصالت ملی، جنسیت، سن، معلولیت یا وابستگی و نفوذ سیاسی قرار خواهد داد و تنها برپایه ملاک‌های مرتبط با شغل عمل خواهد نمود.مسئولیت‌ها شامل موارد زیر هستند: تعهد به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی و حمایت از آن در کارگاه‌های روزمره ارائه کمک و مشورت فنی به مدیران و ناظران توسعه و پیشبرد سیاست‌ها و روندهای خاص سازمان جهت اقدامات مبتنی بر شایستگی. تضمین آموزش مدیران و ناظران در خصوص طیف مسایل مربوط به گزینش و استخدام بر پایهٔ شایستگی. نظارت بر اقدامات گزینشی و استخدامی در جهت پایبندی به روندها و سیاست‌های شایسته‌سالاری. حفظ داده‌های گزینشی و استخدامی به منظور انجام تحلیل روند استخدامی.۴ـ کارمندان و متقاضیانکارمندان و متقاضیان مسئولیت اخذ اطلاعات در مورد پستهای خالی را بر عهده دارند تا بتوانند فرم تقاضای کار مناسبی را ارائه دهند و همچنین اطلاعات کامل و دقیق در خصوص قابلیت‌های خود عرضه داشته و تا مهلت تعیین شده فرم تقاضای کاری خویش را تحویل دهند.بخش ششمروند کار۱ـ اقدامات استخدامی و پیش ازاستخدامیوزارت حمل و نقل مجدانه تلاش دارد تا از طیفی از منابع مختلف، استخدام نماید و به نیروهای کاری متنوعی دست یابد تا به صورت موفق نیازها و خواسته‌های سازمان را برآورده سازد.مدیر استخدامی با کمک و راهنمایی کارمندان اداره منابع انسانی: ضرورت نیاز به پست شغلی را ارزیابی خواهد نمود تا اطمینان حاصل نماید که این مساله سبب بر آوردن اهداف و مأموریت واحد کاری می گردد. تحلیل شغلی مشتمل بر بازبینی وظایف، مسئولیت‌ها و صلاحیتهای شغل مزبور، را به انجام خواهد رسانید. در صورت لزوم توصیف شغلی را اصلاح خواهد نمود.تحلیل شغلی تنها هنگامی ضروری است که تغییری در وظایف و مسئولیتهایی که بر صلاحیت‌های مورد نیاز تأثیر می گذارد، حاصل نماید. از این رو چناچه تحلیل شغلی دقیق و امروزی برای یک نوع شغل مفروض، وجود داشته باشد، نیازی به انجام تحلیل جدید برای هر پست خالی فردی وجود ندارد.برای مثال در مواردی که میزان بالایی از پستها در یک رده شغلی با نقل و انتقال مکرر کارمندان روبروست و یا تغییرات شغلی کمی دیده می شود، احتمالاً نیازی نخواهد بود که هر بار که پستی خالی می‌شود، تحلیل شغلی جدیدی صورت پذیرد. تازمانیکه تحلیل شغلی در خصوص پرونده‌ای که دقیقاً پست را ارزیابی می کند وجود دارد، الزامی به انجام تحلیل شغلی دیگر نیست.مدیر استخدامی و کارمندان اداره منابع انسانی باید اطمینان دهند که وظایف اساسی، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و الزامات آموزشی ، تجربه‌کاری و هرگونه معیار گزینشی که برای انجام موفقیت آمیز وظایف پست مزبور نیاز است، مشخص گردیده‌اند. به‌منظور تضمین یک روند موثر و سریع، می توان از دانش مهارت و قابلیت‌های کلی (در جائی که برای تمایز صلاحیت‌های متقاضیان کافی است ) جهت اهداف استخدامی و گزینشی بهره گرفت.اطلاعات حاصل از تحلیل شغلی و توصیف پست، مدیر استخدامی را در تهیه اگهی استخدامی راهنمایی خواهد نمود.کارمندان اداره منابع انسانی تضمین می کنند که آگهی استخدامی، نیازهای سیاست ایالتی را برآورده خواهد نمود.مدیر استخدامی و کارمندان اداره منابع انسانی گزینه مناسب در اعلام یک پست خالی (داخلی به سازمان، ایالت دولت یا خارجی) را تعیین خواهند نمود. به علاوه کارمندان اداره منابع انسانی با مدیر استخدامی در صورت نیاز برای تعیین منابع استخدامی دیگر، جهت مدنظر قرار دادن مخاطبین خاص شامل نشریات و روزنامه‌های حرفه‌ای ، دانشکده‌ها و دانشگاه‌های فنی مشورت خواهند نمود.پیش از پایان آخرین مهلت استخدامی، مدیر استخدامی ابزار یا ابزارهای گزینشی را که در روند ارزیابی پایانی مورد استفاده قرار می گیرند را تعیین خواهد نمود. هر گونه ابزار گزینشی که مورد استفاده قرار می گیرد بی‌طرفانه خواهد بود و بر پایه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل می‌باشد و در روند گزینش پایانی برای تمامی متقاضیان به طور هماهنگ مورد استفاده قرار خواهد گرفت. کارمندان اداره منابع انسانی باید برای کمک، طرف مشورت قرار گیرند و مسئول بازبینی و ارزیابی فرایندها و ابزارهای گزینش خواهند بود. برخی از نمونه‌های ابزارهای گزینش شامل مصاحبه ساختاربندی شده، اعمال مرتبط با شغل، آزمون‌های کتبی، آزمون‌های مهارتی و

بررسی سوابق کاری می‌باشند.۲ ـ فرایند گزینشالف) تعاریف۱ ـ کارکردهای اساسی ، وظایف اصلی شغلی یک پست سازمانی است. کارکردهای اساسی وظایف عمده‌ای هستند که کاملاً ضروری بوده و کاندیدای شغلی با دریافت کمک معقول ویا بدون آن ، می تواند آنها را به انجام رساند.۲ ـ دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هاالف) دانش : اطلاعاتی که انجام شغل را به صورت مناسب ممکن می‌گرداند.ب ) مهارت : تخصصی که کاملاً قابل مشاهده، شمارش و اندازه‌گیری است (مثلاً در تایپ کردن یا مهارت در استفاده از یک وسیله) ج) توانایی : توانایی انجام یک فعالیت در زمان حاضر۳ ـ اولویتها ـ انواع خاص تجربیات، مدارک دانشگاهی، گواهینامه‌ها، دانش مهارت و توانایی یا دیگر عوامل گزینشی که برای انجام وظایف و مسئولیت‌های یک پست شغلی به صورت حداقل مورد نیاز است.۴ ـ ملاک‌های گزینشی ـ حداقل صلاحیت‌های دیگر که به ویژه به وظایف و مسئولیت‌های یک پست شغلی فردی، مرتبط باشد.۵ ـ شایسته (ذیصلاح) ـ آن دسته از متقاضیانی که مدارکشان بیانگر در اختیار داشتن آموزش و تجربه، ملاک گزینشی و دانش، مهارت و توانایی مندرج در آگهی استخدامی باشد.۶ ـ بسیار شایسته (بسیار ذیصلاح) ـ گروه متقاضیانی که بیشترین میزان ممکن از صلاحیت‌های مندرج در آگهی استخدامی است را در اختیار دارند.ب) تمایز متقاضیان شایسته و بسیار شایستهتعیین متقاضیان با کفایت و بسیار با کفایتفرم متقاضیان در تمامی پست‌های خالی به بخش بازبینی و ارزیابی صلاحیت‌ها تقدیم خواهد گردید. بخش بازبینی صلاحیت‌ها با استفاده از ملاک‌های گزینش معتبر و عادلانه ، مدارک هر یک از متقاضیان را بررسی خواهد نمود و تعیین می کند که کدامیک از آنها حداقل صلاحیت‌ها را در اختیار دارد. در میان آن دسته از متقاضیانی که حداقل صلاحیت‌ها را دارا هستند مجموعه‌ای از ذیصلاح‌ترین متقاضیان باید تعیین گردد. مجموعه ذیصلاح‌ترین متقاضیان باید آن دسته افرادی باشند که به صورت قابل توجه‌ای با کفایت‌تر از دیگر متقاضیان هستند. افراد گزینش شده برای هر پست باید از میان مجموعه ذیصلاح‌ترین متقاضیان انتخاب گردند. از مدیران درخواست می‌شود که برای بحث و یا تبیین موارد مرتبط با شغل مندرج در آگهی استخدامی که در خلال روند ارزیابی اولیه متقاضی توجه ویژه‌ای به آنها شده است با بخش بازبینی صلاحیت‌ها در ارتباط باشند.چنانچه کیفیت فرم‌های متقاضیان نامطلوب بنظر برسد، مدیر استخدامی ممکن است مجدداً برای سمت شغلی آگهی بدهد.ج ) استفاده از پانل یا یک نفر برای فرایند ارزیابی۱ ـ نکات کلیدی· تقاضانامه‌ها به بخش بازبینی صلاحیت‌ها ارائه می شوند. بخش مزبور مسئول بررسی تقاضانامه تمامی متقاضیان برای تعیین این مسأله است که آیا آنها حداقل شرایط صلاحیت و کفایت را دارا هستند یا خیر.· اعضای هیأت داوران یا افراد معمولاً مستقیماً به مدیر استخدامی گزارش نمی‌دهند.· مدیر استخدامی در مشاوره با مدیر منابع انسانی در خصوص استفاده از هیأت داوران تصمیم گیری می نماید.· جنبه محرمانه بودن اطلاعات بررسی شده، حفظ خواهد گردید. ۲ ـ بخش بازبینی صلاحیت‌ها از افرادی تشکیل خواهد گردید که:· دانش موضوع شغلی را در اختیار داشته باشند.· در خصوص موضوع شغلی آموزش دیده باشند.· در خصوص روند گزینش آموزش دیده یا آشنایی داشته باشند.۳ ـ هنگامیکه در روند گزینش از هیأت داوران استفاده می‌شود، قوانین به صورت ذیل هستند:· مدیر منابع انسانی و مدیر استخدامی اعضای بالقوه هیأت مصاحبه را تعیین می‌کنند.· هیأت از حوزه کاری مشابه یا بسیار نزدیک به آن انتخاب خواهد گردید.· هیأت با دستورالعمل‌های گزینش آشنا خواهد بود.· هیأت نمایانگر گونه گونی و تنوع سازمان خواهد بود.· هیأت شامل ۲ تا ۵ عضو خواهد بود.· هیأت یک رئیس انتصابی خواهد داشت.۳ ـ اولویت‌های استخدامی و پیش از استخدامی بخش بازبینی صلاحیت‌ها مجموعه اولیه متقاضیان را برای تعیین متقاضیان با وضعیت ممتاز مورد ارزیابی قرار خواهد داد. تمامی اولویت‌های اشتغال یا اشتغال مجدد، طبق سیاست ایالتی معین می گردند. این مسأله در برخی موارد نیازمند آن است که تقاضانامه افراد با اولویت‌های خاص، در زمره تقاضانامه‌هایی باشند که به مدیر استخدامی ارجاع داده می‌شوند. تمامی افراد مربوطه در ارزیابی تقاضانامه‌ها از جمله مدیر استخدامی، توصیه و راهنمایی هایی در خصوص اولویت هایی که باید لحاظ گردند، از اداره منابع انسانی دریافت خواهند نمود.در خصوص متقاضیانی که اولویت‌های ذیل را دارا هستند باید ملاحظات فوق اعمال گردد:۱ ـ کارمندانی که طبق برنامه زمان‌بندی شده قرار است منفک شده یا از طریق برنامه کاهش نیروی کاری، از سازمان جدا شوند، نسبت به متقاضیان دیگر اولویت دارند. متقاضیان نظام کاهش نیروی کاری لازم است تنها صلاحیت های حداقل را دارا باشند تا از اولویت برخودار گردند.۲ ـ کارمندانی که به صورت غیر عادلانه از انجام سیاستگذاری و امور محرمانه جدا شده یا از سمت‌های مدیریتی مستثنی گردیده‌اند، بر متقاضیان دیگر اولویت دارند و لازم است تنها صلاحیت‌های حداقل را دارا باشند تا از اولویت برخوردار گردند.باید در فرصت‌های اولیه اشتغال به متقاضیان با کفایت و با سابقه اولویت داد.هنگامی که افراد به گونه قابل ملاحظه از شرایط مساوی برخوردار باشند، کارمندان مشاغل ایالتی برای دارا بودن اولویت نسبت به دیگر متقاضیان واجد شرایط هستند.نکته: برای دارا بودن اولویت های متعدد اشتغال و اشتغال مجدد، به سیاست گزینش و استخدام اواس‌پی ( osp ) رجوع نمایید.۴ ـ توصیه و تصمیم گیری گزینش نهاییتوصیه و تصمیم گیری پیرامون گزینش نهایی باید از میان متقاضیان با شایستگی بالا صورت پذیرد. نسبت به متقاضیانی که اولویت اشتغال مجدد دارند، توجه ویژه ای اعمال خواهد شد و مدیر استخدامی از ابزارهای گزینشی که بی‌طرفانه بوده و بر پایه دانش، مهارت و قابلیت‌های مرتبط با شغل هستند بهره خواهد گرفت. هرنوع ابزار گزینشی برای تمامی متقاضیان در مجموعه پایانی به طور یکسان به‌کار گرفته خواهد شد.مدیر استخدامی همچنین مسئولیت مستند سازی فرایند گزینش و توجیه توصیه‌های استخدامی یا تصمیمات مربوط به آن را برعهده خواهد داشت. پس از اتخاذ تصمیم گزینشی، سازمان به موقع اعلامیه کتبی را در خصوص عدم انتخاب افراد و ترجیحاً برای تمامی متقاضیان (اما حداقل برای تمامی متقاضیان ناموفقی که در مجموعه ذیصلاح‌ترین افراد قرار دارند) تهیه خواهد نمود. متقاضیانی که در مجموعه ذیصلاح‌ترین افراد قرار دارند و انتخاب نشده‌اند، از تاریخ دریافت اعلامیه کتبی ۳۰ روز فرصت دارند که به تصمیم گزینشی اعتراض نمایند. اداره منابع انسانی برای راهنمایی و کمک به مدیر استخدامی در هر زمان و در طی روند گزینش آمادگی خواهد داشت.۵ ـ روند تاییدروند ذیل در ارتباط با طرح مزبور مورد استفاده قرار می‌گیرد:مدیر واحد استخدامی پیشنهادها را به مدیر بخش ارسال می‌دارد. سپس مدیربخش، مجموعه اسناد اشتغال را جمع‌آوری کرده و به بخش خدمات اجرایی اداره منابع انسانی وزارت حمل و نقل می‌فرستند. بخش مزبور مجموعه را بازبینی و ارزیابی صلاحیت‌ها و امور مربوط به حقوق کارمندان را انجام می دهد. چنانچه متقاضی پیشنهادی، در زمره متقاضیان با صلاحیت بالا نباشد، بخش خدمات اجرایی برای تضمین اینکه روند استخدامی برپایه شایستگی مناسب در پیش گرفته شده است با بخش باز بینی صلاحیت‌ها هماهنگی خواهد نمود. سپس بخش خدمات اجرایی، مجموعه را به بخش روابط عمومی کارمندان اداره منابع انسانی ارسال می‌دارد. بخش روابط انسانی مجموعه را بررسی نموده و داده‌های مربوط به استخدام برابر را ثبت می‌نماید و مجموعه را به مدیر منابع انسانی وزارت حمل و نقل می‌فرستند. هنگامی که مدیر منابع انسانی با گزینش موافقت نمود مجموعه اسناد اشتغال به بخش خدمات اجرایی باز

پس فرستاده می‌شود و در آنجا آنان مدیر بخش را از موافقت مدیر آگاه می سازند. مدیر بخش، مسئول مطلع ساختن بخش خدمات اجرایی از تاریخ گزینش کارمند می‌باشد. سپس بخش خدمات اجرایی کار افزودن نام فرد و یا روز آمد کردن اطلاعات وی برروی سیستم ایالتی را به انجام می‌رساند. ۶ ـ مستند سازی روند کارحفظ اسناد روند گزینش و استخدام بر پایه شایستگی در زمره اقدامات وزارت حمل و نقل خواهد بود . این کار به منظور حمایت از تصمیمات و فراهم کردن اطلاعات مبتنی بر واقعیت جهت نظارت و ارزیابی اقدامات گزینش واستخدام می باشد.هرپرونده استخدامی برای حداقل سه سال، نگهداری و حفظ خواهد گردید.هر پرونده حاوی موارد ذیل خواهد بود:سابقه ای از تحلیل شغلی صورت گرفته برای پستهای خالی مشتمل بر نوع صلاحیتها،توانایی ها و آموزشها،معیارهای گزینشی برآمده از تحلیل شغلی گهی استخدامی ابزارها و ملاک‌های گزینش تقاضانامه‌های دریافت شده فهرست و ثبت اولویت استخدام گزارش تصمیم گیری گزینش فهرست متقاضیان به صورت فاقد صلاحیت، دارای صلاحیت و باصلاحیت بالا.۷ ـ نظارت / ارزیابیاداره منابع انسانی به صورت مقطعی، داده‌های برنامه در سازمان را مورد بررسی قرار خواهد داد تا اطمینان حاصل کند که اقدامات گزینش و استخدام مطابق طرح و سازمان هستند. اداره منابع انسانی خلاصه‌ای سالیانه از کار گزینش را برای وزیر جمع‌آوری و تحلیل خواهد نمود. گزارش مزبور حاوی تحلیل تاثیرات بر گروه‌های جمعیت شناختی، استثنائات وارده به خط مشی سازمان و دیگر عوامل مربوطه خواهد بود. اداره منابع انسانی همچنین از الزامات خبر رسانی و روزآمد کردن طرح که در حوزه اختیارات اداره پرسنل ایالتی می‌باشد، پیروی خواهد نمود.۸ ـ روند استینافدر صورتی‌که تمامی شرایط زیر برقرار باشد کارمند ایالتی یا متقاضی می‌تواند برای اشتغال مقدماتی ایالتی، مستقیما از طریق شعبه حقوق مدنی اداره دادرسی اجرایی، شکایت نماید،: شخصی که ادعای نقض حقوق می نماید در طی دوره اعلام شده برای تقاضا، برای سمت مورد بحث تقاضا داده باشد. شخصی که ادعای نقض حقوق می‌نماید برای پست مورد بحث به استخدام در نیامده باشد. شخصی که ادعای نقض حقوق می‌نماید در زمره مجموعه متقاضیان با بالاترین میزان صلاحیت باشد. متقاضی که موفق شده تصدی پست مزبور را بدست آورد در زمره مجموعه متقاضیان با بالاترین میزان صلاحیت نباشد. تصمیم استخدامی به دلیل وابستگی یا نفوذ سیاسی در تناقض با قانون جی‌اس ۲ و ۱۴ ـ ۵ و ۱۲۶ باشد.کارمند ایالتی و یا متقاضیانی که شکایت دارند باید در طی ۳۰ روز پس از دریافت اعلامیه کتبی دال بر اشغال پست مورد بحث، شکایت خویش را به شعبه حقوقی و مدنی ارسال دارندعبه حقوق مدنی باید تصمیم‌گیری اولیه در این خصوص را انجام دهد که آیا دلیل محتملی برای قبول این مساله وجود دارد که نقض قانون جی‌اس۲ و ۱۴ـ۱۲۶ رخ داده است یا خیر؟ نین شعبه حقوق مدنی، تحقیقات رسمی و غیر رسمی مناسب را انجام می‌دهد تا تعیین نماید که آیا دلیل محتملی برای قبول این مساله وجود دارد که نقض قانون جی‌اس ۲ و ۱۴ ـ۱۲۶ صورت گرفته است یا خیر؟ مدت زمان تحقیقات و حیقیقت یابی شکواییه باید توسط شعبه حقوق مدنی در خلال سی روز پس از دریافت شکوائیه تکمیل گردد. شعبه حقوق مدنی اوآی‌اچ OAH ) باید شخصی را که ادعا می‌شود در تناقض با قانون جی‌اس ۲ و ۱۴ ـ ۱۲۶ استخدام گردیده است، از استیناف مطلع گرداند. شخص مزبور می‌تواند هرگونه اطلاعاتی که به تصمیم اولیه مربوط می‌گردد ارائه نماید. همچنین شخص استخدام شده باید از نتایج تصمیم‌گیری اولیه شعبه مطلع گردد و این حق را دارا باشد که در هرگونه روند اجرایی مربوط به جی‌اس۲۳ـ۱۵۰ B مداخله نماید. بر پایه تصمیم اولیه دال بر این‌که دلیل محتملی برای قبول این مساله وجود دارد که نقض قانون جی‌اس ۲ و ۱۴ ـ۱۲۶ رخ داده است، شاکی می‌تواند در طی ۱۵ روز دادخواستی برای پرونده مورد اعتراض طبق قانون جی‌اس ۱ و ۳۴ و ۱۲۶ و ماده ۳ فصل ۱۵۰ B مقررات عمومی ارائه دهد. چنانچه تصمیم اولیه دال بر این باشد که دلیل محتملی برای قبول این مسله وجود ندارد که مورد نقضی روی داده است، تصمیم متخذه پایان بخش قطعی هرگونه حقوقی طبق بخش مزبور است اما نباید هیچگونه روند کاری یا اقدام مدنی جداگانه یا متعاقبی را به همراه آورد یا موجه و محکمه پسند تلقی گردد.در طی ۹۰ روز پس از ثبت دادخواست پرونده مورد اعتراض، قاضی حقوق اجرایی باید رأی توصیه‌ای خود را خطاب به کمیسیون پرسنل ایالتی صادر نماید که حاوی یافته‌های حقیقت و نتیجه‌گیری‌های حقوقی و یک راهکار مناسب توصیه‌ای باشد.در خلال شصت روز پس از دریافت سابقه رسمی توسط اداره دادرسی اجرایی، کمیسیون پرسنل ایالتی طبق قانون رأی کتبی نهایی را صادر می‌نماید.روشهای قدیمی و جدید گزینشکلارک هال (Clark Hull) که برای بسیاری از روانشناسان شناخته شده است، در کتابی که تحت عنوان آزمون شایستگی (aptitude testing) در اوایل کار حرفه ای خود به رشته تحریر در آورده بود ، نسبت نتایج بهترین و بدترین کارمندان را در مشاغل مختلف تحلیل کرده است. در یک حالت ایده آل، دو فردی که یک کار را تحت شرایط یکسانی انجام می دهند، نتیجه یکسانی را به لحاظ کارایی خواهند داشت. اما در واقعیت برخی کارکنان کارایی بیشتری نسبت به دیگران دارند. هال اولین روانشناسی بود که این سوال را مطرح کرد که بهره وری و سودمندی کارکنان چقدر با یکدیگر تفاوت دارد. وی این اصل را کشف کرد که باید بر دیوار تمامی مدیران نصب شود: بهترینها، دوبرابر بهتر از بدترینهایند.گاهی اوقات مدیران منابع انسانی در متقاعد کردن همکاران خود به این موضوع که بخشهای منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند، دچار مشکل می شوند. بدلیل اینکه این بخشها چیزی را تولید نمی کنند و یا محصولی را نمی فروشند، برخی از مدیران و همکاران فکر می کنند که بخش منابع انسانی ارزشی را به سازمان اضافه نمی کند. البته این امر نشانگر رهیافت کوته بینانه به سازمانها بوده و این واقعیت را نادیده می گیرد که مهمترین سرمایه یک سازمان ، کارکنان آن هستند.روانشناسان تکنیک های خاصی را ابداع نموده اند که نشان دهنده این موضوع است که یافتن و حفظ کارکنان شایسته به ارزش سازمان می افزاید. تکنیک ارزیابی عقلانی (Rational Estimate) میزان تغییر کارکرد کارکنانی که با توجه به نقش آنها در افزایش ارزش سازمانی یک کار را انجام می دهند ، تخمین می زند. این امر به مدیر منابع انسانی میزان تغییر سودمندی یک کارمند معمولی و یک کارمند خوب را در یک شغل نشان می دهد. برای برنامه نویسان کامپیوتری ارزیابی عقلانی که اشمیت انجام داده است نشان می دهد که یک برنامه نویس خوب به اندازه ۱۰ هزار دلار در سال به نسبت یک برنامه نویس معمولی سود آوری دارد. این گونه ارزیابی ها به روشنی نشان می دهند که مدیر منابع انسانی بوسیله شناسایی و انتخاب مدیران مناسب ، همچنین از طریق آموزش آنها و در نهایت حفظ آنان می تواند مقدار بسیار زیادی بر ارزش سازمان بیفزاید.اشمیت در ادامه، مثالهای دیگری از بخشهای دولتی در ایالات متحده می زند:یک کارفرمای کوچک ، مانند پلیس فیلادلفیا ( با ۵ هزار نفر پرسنل) می تواند سالانه ۱۸ میلیون دلار با استفاده از آزمونهای روانشناسی در گزینش بهترین افراد ، در هزینه های خود صرفه جویی نماید. یک کارفرمای بزرگتر مانند دولت فدرال ایالات متحده ( با ۴ میلیون کارمند)، می تواند سالانه ۱۶ میلیارد دلار با استفاده از آزمونها صرفه جویی نماید.برخی منتقدان به محاسبات اشمیت و هانتر، خدشه وارد می کنند از این جهت که همه شرکتها در کشور نمی توانند بهترین را انتخاب نمایند و برخی باید مابقی برنامه نویسان را انتخاب نمایند. لذا گزینش خوب نمی تواند بهره وری ملی را ارتقا دهد و تنها بهره وری شرکتها و سازمانهایی ارتقا خواهند

یـافت کـه از روشـهای گزینش منـاسبی برای جـذب بـا اسـتعداد ترین و بهترینهـا اسـتفاده نماینـد. اسـتخدام : آگهی مـوجب جـذب داوطلبـانی خواهـد شـد که فرم درخواست کـار را کامـل و بازگردانـده انـد. بـا معرف های داوطلبان تماس گرفته می شود و در این مرحله عـده ای از ادامه فراینـد رسـیدگی حذف می شوند. داوطلبانی که از مرحله بررسـی معرف ها با موفقیت گذر کرده ا ند برای مصـاحبه دعوت می شونـد. کارفرمایـان در ابتـدا تلاش می کننـد تـا داوطلبـان زیـادی را جـذب نموده و سپس آنها را از فیلترهای گوناگونی عبور دهنـد تا تعداد داوطلبان با تعداد پست های خالی برابر شود.منابع اسـتخدام:روشـهای مختلفی برای جذب داوطلبان از سوی کارفرمایـان وجود دارد که از جمله می توان به آگهی تبلیغـاتی، آژانسـهای کاریابی خصوصـی یا دولتی، اینترنت و مراجعه حضوری به سازمانها ( افرادی که به سازمانها مراجعه کرده و معمولا سوال می کنند که آیا کاری برای آنها وجود دارد.)، نمایشگاه مشاغـل و .. نام برد.کارفرمایان بایـد به تحلیل دقیق منابع اسـتخدامی، دقت نماینـد که کـدام یک از این منابع، افراد بهتری را معرفی خواهند کرد. اطلاع قبلی از ماهیت واقعی شغلبسیاری از سازمانها بدلیل نگرانی از اینکه کسـی برای شغل مورد نیاز آنها درخواست نکند، تصویر بسیار زیبا و جذابی از یک شغلی که واقعا خسته کننده و ناخوشایند است ارائه می دهند. در ایالات متحده اطلاع قبلی از ماهیت واقعی شـغل در سـطح وسیعی بکار برده می شود تا بواسطه آن به داوطلبان گفته شود که مثلا یک کارمند مرکز تلفن چه کاری انجام می دهد و محیط کاری آن چگونه است: از نزدیک نظارتمی شود خسـته کننده و شـغلی منزوی است. شایان ذکر است که هرچه در آگهی تبلیغـاتی شـرایط و شـرح یـک شـغل بـا دقت بیشتری صورت گیرد داوطلبـان نامناسب کمتری، در خواست کار خواهند داد.استخدام غیر رسـمیبرخی افراد توسط توصیه دیگران یا کارکنان فعلی اسـتخدام می شوند. این امر علاوه بر اینکه هزینه کمتری را در بر خواهـد داشت بنـا بر تحقیقـات انجام شـده موجب اسـتخدام افرادی خواهـد شـد که می تواننـد مـدت بیشتری را در سازمان بمانند. این امر به این دلیل است که آنها شـغل مورد نظر را بهتر درک خواهند نمود. اما آژانسـهای استخدام نظیر کمیسیون برابری نژادی در بریتانیا، روند های اسـتخدامی غیر رسـمی را نمی پسندند و معتقدند که این نوع استخدام منجر به ایجاد محیط یک نواختی خواهد شد.گزینش بوسیله سه روش کلاسیککارفرمایان معمولا پس از آنکه داوطلبان را برای شغلی دعوت می کنند تلاش دارند تا مناسبترین افراد را انتخاب نمایند. بسیاری از سازمانها همچنان از روشـهای سه گانه کلاسیک و سنتی یعنی فرم درخواست مراجعه به معرف ( یا توصیه نامه از سوی شخصی) و مصاحبه استفاده می کنند.فرم درخواستنقش فرم در خواست این است که مانند اولین فیلتر عمـل می نمایـد که در نتیجه آن، تعـداد محـدودی از داوطلبـان برای ادامه رسـیدگی باقی می ماننـد. این رویه اصـطلاحا غربال کردن نامیده می شود. تحقیقات نشان داده است که این مرحله معمولا بطور مؤثری انجام نمی شود. مک ویرث شولر و موسر با اسـتفاده از تحلیل سیاسـتگذاری، روشـهایی را که مدیران پرسـنلی با آن داوطلبان را مورد بررسـی قرار می دهند، باز سازی کرده انـد. مک ویرث و دیگران متوجه شدنـد که زمانی که ازمدیران درباره چگونگی بررسـی و گزینش داوطلبان سوال می شود، آنچه که مـدیران انجام می دهنـد با آنچه که می گویند بسیار متفاوت است. مدیران معمولا اظهار می دارند که گزینش بر اساس توانایی هـای ثـابت شـده و سوابق اجرایی گذشـته فرد صورت می گیرد امـا در عمـل آنها معمولا داوطلبان رابرای آنکه فرم درخواست آنها درهم برهم و یا بـد خط است، حـذف می کننـد.گزینش و انصافـدیویسون و بروک ۴۹ پژوهش را در خصوص تعصب جنسـی در تصمیمات استخدامی ، مورد بررسی قرار داده اند و متوجه شدند که تعصبهای زیادی بر ضد داوطلبان زن از سوی گزینشگران مرد و زن صورت می گیرد. هرچه اطلاعـات راجع به یـک شـغل کمتر داده شود، تبعیض بیشتری بر علیه زنان انجام می شود. در بریتانیا کمیسیون برابری نژادی توصیه می نماید که گزینش داوطلبان توسط دو نفر بعمل آمد. در ایالات متحده راهنمای آزمون های قبل از اسـتخدام کمیسـیون فرصـتهای برابر شـغلی ، برخی از سوالهای فرمهای درخواست کار را مبهم دانسـته و اظهار می دارد که معلوم نیست که آیـا این سوالات مربوط به کـار هستند یـا خیر؟اما یک نگرانی دائمی این است که آیا داوطلب پاسـخ های درستی را در پرسشـنامه ها می نویسد یا خیر؟ هرچند تاکنون تحقیق با کیفیتی در این مورد صورت نگرفته است. در یک بررسـی که توسط کینان در یکی از دانشگاههای بریتانیا انجام شد ۷۳٪ از داوطلبان پذیرفتند که در مورد دلایل انتخاب یک شرکت برای کار صادق نبودند. موضوع نگران کننده تر اینکه ۴۰ درصد از آنها هیچ نوع تعهدی را برای صادق بودن در مورد منافع و سرگرمی های خود احساس نکردند.ارتقاء شیوه بررسی درخواستها: رتبه بندی آموزش و تجربهدر ایالات متحده، بررسی داوطلب ها توسط درجه بندی تجربه و آمـوزش انجـام می شـود که در آن بـدنبال تعیین تجربه و میزان آمـوزش فرد خواهنـد بـود.ارتقـا فرمهـای درخواست : صـلاحیتهای رفتاریاز داوطلبان خواسـته می شود سوابق کاری مربوط به صـلاحیتهای شـغل مورد نظر را شـرح دهند. برای مثال معیار توانایی تاثیر گـذاری بر دیگران، به این صورت مورد ارزیابی قرار می گیرد که از شـما خواسـته می شود تا زمانی را که شـما برای مجاب کردن فردی برای یک عمل غیر معمول صـرف می کنید، شـرح دهید.ارتقاء فرمهای درخواست: شایسـتگی های حداقلیلوین (Levine) با پرسـش از گروهی از کارشـناسان در مورد تجربیـات و ویژگی هـای کارمنـدی که به سـختی پـذیرفته می شود، فهرسـتی از حـداقل صلاحیتهـایی که یـک نفر بایـد داشـته باشـد، تهیه کرد.تحقیق پیشینه فرمهای درخواست، حاوی اطلاعاتی است که داوطلب آنها را فراهم می کنـد. اما برخی از کارفرمایان کنترل و تحقیقاتی را در مورد داوطلبان انجام می دهنـد که شامل موضوعاتی از قبیل سابقه جنایی سوابق رانندگی، سابقه مالی و اعتباری، سابقه اسـتخدامی ، تحصیلی و حتی اشـتهار و شـیوه زندگی فرد می شود. این امر در ایالات متحده مرسوم بوده و آژانسهای خاصی نیز برای انجام دادن چنین کارهایی وجود دارند. در بریتانیا تحقیقات مربوط به پیشینه برای کسانی که با بچه ها سرو کار دارنـد ( از جمله می تواند شـغل معلمی نیز باشد) توصیه شده است . اما این کار برای کارکنان دولت که به اطلاعات طبقه بنـدی شده دسترسـی دارند بکار می رود که به این فرایند (positive vetting.) می گویند. در این کشور اداره سوابق جنـایی به این منظور ایجـاد شـده است تـا اطلاعـات مربوط به سوابق جنـایی افرادی را که برای مشاغـل مرتبـط با کودکـان و نوجوانان در خواست کار کرده انـد ، به اشـخاص ذی صـلاح ارائه دهـد.معرف ها : این موضوع بر این اصل واقع شـده است که بهترین روش شـناخت یک نفر سوال کردن از کسـی است که او را به خوبی می شـناسد، افرادی ماننـد کارفرمای قبلی و یا معلم مـدرسه . این اصـل ، اصـل معتبری است. زیرا کارفرمایان سابق ممکن است اطلاعات ارزشـمندی داشـته باشـند. هرچنـد تجربه نشـان داده است که معرف هـا معمولاـ در پیـدا کردن کارمنـد موثر تـاثیر چنـدانی ندارنـد.مصـاحبه:آخرین مرحله معمولاـ مصاحبه است.یـک شـرکت بریتانیـایی در تحقیقی که انجـام داده است ،تنهـا یـک شـرکت را پیـدا کرده است که هرگز از مصاحبه در روند گزینش اسـتفاده نکرده است.نقش اینترنت:امروزه تبلیغ، درخواست کـار، بررسـی و غربال کردن فرمهای درخواست و حتی ارزیابی داوطلب می توانـد بصـورت الکـترونیکی صورت پـذیرد و این امر در فراینـد گزینش و اسـتخدام تسـریع می نمایـد. امروزه افراد از اسـتخدام ظرف چنـد روز صـحبت می کننـد، در حالیکه با رهیافتهای سـنتی هفته ها یا ماه ها طول می کشـید تا اسـتخدامی صورت پذیرد.امروزه در اینترنت مشاغل بسیاری تبلیغ می شود و کارفرمایان ( سازمانها و وزارت خانه ها) آگهی های استخدامی خود را از

طریق وب سایتها اعلام می کننـد. افرادی که امروزه بـدنبال شـغلی هستند، می تواننـد جزئیات مورد نیاز کارفرمایان را از طریق وب سـایت به آنـان ارائه دهنـد. این امر به جوینـدگان کـار فرصتی می دهـد که قبلا وجود نـداشت. سابقا افراد به سـختی می توانسـتند خودشان را به یک کارفرما به سـختی بشناسانند در حالی که امروزه می توانند در سطح جهانی به دنبال کار باشند. امروزه بسیاری از کارفرمایـان از سیسـتمهای درخواست کار الکترونیکی اسـتفاده می کننـد و با این کار فرمهای کاغـذی درخواست کار را منسوخ کرده انـد. این امر هم باعث اسـتفاده از سیستم بررسـی الکترونیکی درخواستها می شود و هم یک نظام فیلترینگ ماهرانه ای ایجاد خواهـد شد. با اسـتفاده از برخی سوالات، بسیاری از داوطلبان غیر شایسـته مشخص خواهند شد که این امر باعث صـرفه جویی در زمـان برای داوطلب و کارفرمـا می شود.برخی از کارفرمایـان، فرمهـای مرسوم کاغـذی درخواست کـار خود را با سوالات کوتاه در اینترنت عوض کرده انـد. کسـانی که سابقـا در بخش منـابع انسانی مشـغول کار بودنـد ( یعنی گزینشـگران قبلی) معیار رهبری را از آنچه که به گفته داوطلبـان در مـدرسه یـا دانشـگاه انجـام می دادنـد، اسـتنتاج می کردنـد. امـا در روش های جدیـد این اثر بواسـطه سوالات اسـتاندارد بطور دقیقتری مورد ارزیابی قرار می گیرد. همچنین فرمهای درخواست کار مرسوم یا ارائه سوابق و پیشینه توسط فرد داوطلب (CV) با سوالات شخصـیتی کوتاهی جایگزین شـده اند که همان کارکرد را دارا هسـتند.نرم افزارهایی تهیه شده است که درخواسـتها و شرح حال های افراد را بررسی می کند که آیا آنها با استلزامات شغل مورد نظر منطبق هستند یا خیر؟ این مکانیسم بسیار سـریعتر از بررسـی درخواسـتهای کتبی توسط کارکنان بخشهای منابع انسانی خواهد بود. بعنوان مثال سیستم Restrac می تواند ۳۰۰ هزار شرح حال را ظرف ۱۰ ثانیه بررسی نماید. سیستمهای غربالگری خودکار (Automated sifting systems) همچنین می توانند تعصب هایی بر محور نژاد، عدم توانایی یا معلولیت و یا جنسیت را از بین ببرد. برخی نرم افزارهای غربالگری می توانند درخواسـتهای کتبی را بررسـی کنند. در برخی دیگر نیز داده ها می توانند بطور الکترونیکی وارد شده و بررسـی شوند. ظاهرا رئیس جمهور بیـل کلینتون از یکی از این نرم افزارها برای انتخاب دستیارانش از میان هزاران درخواست کننـده، اسـتفاده کرده بود. آزمونهای اسـتعداد یا ارزیابی های شخصـیتی نیز می توانند از طریق اینترنت تکمیل شوند. این امر هم باعث صـرفه جویی در زمان و هم باعث صرفه جویی در هزینه های رفت و آمد خواهد شد.اما باید در نظر داشت که گزینش و استخدام از طریق اینترنت می تواند همراه با مشکلاتی باشد:همه به اینترنت دسترسـی ندارند. تحقیقات نشان می دهد که تفاوتهایی در جنسیت، مذهب، سن و حتی در درامد و تحصـیلات وجود دارد که باعث محروم شدن برخی از افراد از اینترنت و به تبع آن از کار می شود. رسانه های الکترونیکی نیز مشکلاتی که ناشـی از سیستم قلمی می شود، دارند. دروغ گفتن از طریق تایپ کردن به همان اندازه ای که با قلم بر روی کاغذ نوشـته می شود آسان است و بسـیار سـهل خواهد بود جوابی را به سوالات بدهیم که کار فرما دوست دارد آنرا ببیند.غربال کردن و بررسـی الکترونیکی بسیار سـریع صورت می گیرد اما لزوما زیاد دقیق نیست. اصولا تصـمیم گیری که در غربال کردن اسـتفاده می شـود بـه دقـت در قـوانین بسـتگی دارد و در نهـایت به کیفیت بررسـی و تحقیقی که کارفرمـا انجـام داده است بـازمی گردد. برخی گزارشـها حـاکی از آن است که برخی از سیستمهای ارزیابی و بررسـی با اسـتفاده از یک سـری کلیـد واژه ها این کار را انجام می دهنـد و وقتی که داوطلبی اینها را بداند، می تواند به راحتی از این مرحله عبور نماید.جسـتجوی صـحت گزینشآیا هیچ دلیلی وجود دارد که چرا کارکنـان نبایـد با فرمهای درخواست، مراجعه به منابع و مصاحبه گزینش شونـد؟ پاسـخ بیشتر روانشـناسان شـغلی مثبت است. تحقیقات روانشناسانه نشان می دهد که منابع تحقیق و مصاحبه ها روشهای نادرست گزینش هستند. صحت و درستی گزینش می تواند به دو موضوع تقسیم شود که عبارتند از اعتبار و اطمینان. یک روش گزینشی خوب :قابلیت اطمینان دارد- به این معنی که آن روش نتیجه یکسـانی را از فردی که بارهـا بـا آن روش ارزیـابی می شود ، ارائه می دهـد.اعتبـار دارد- به این معنی که داوطلبان خوب را جـذب و داوطلبان بـد را رد می کنـد.قابلیت اطمینانانـدازه گیری های فیزیکی، ( مانند اندازه گرفتن ابعاد یک مبل) معمولا آنقدر دارای اطمینان هسـتند که ثبات آنها واضح است. اما ارزیابی های گزینشـی اغلب دارای ثبات نیسـتند. طوری که بدترین آنها ممکن است آنقـدر بی ثبـات باشـد که حامل اطلاعات کمی بوده یا هیـچ اطلاعاتی را درباره شـخص به ما ندهـد.. کانوی، جاکو و گودمن تحقیقاتی را راجع به مصاحبه انجام دادنـد و متوجه شدند که مصاحبه های مرسوم ( غیر ساختار بندی شده) بسیار نا مطمئن هستند. دو مصاحبه گری که یک نفر را مصاحبه نموده اند ، دو نظر تقریبا متفاوتی را در مورد وی ارائه نموده اند. بهرحال نظر یکی از دو مصـاحبه گری که دو عقیـده متفاوت را در مورد فرد داوطلب داده انـد، اشـتباه است، اما کـدام یک؟اعتباریک روش گزینش معتبر ، روشـی است که داوطلبان خوب را جـذب و داوطلبان بد را رد می نماید. پایه و اساس پژوهشـهای گزینشـی ، مطالعات معتبر سازی است. هر مطالعه معتبر سازی دو سری از داده ها را جمع آوری می نمایـد که عبارتنـد از پیشـگویی کننده (predictor ) و معیار (criterion) . دسته بنـدی هایی که مصاحبه کننده انجام می دهد پیشگویی کننده و شاخص اجرای کار را معیارها شـکل می دهنـد. توجه داشـته باشیـد کـه عقیـده مصاحبه گر در خصـوص داوطلبـان و همچنیـن معیـار اجرای کـار بایـد بصـورت کمی (Quantitive) در آید. در نتیجه پژوهشـگر همبسـتگی میان پیشـگویی کننده و معیار را که در حقیقت ضریب اعتبار خواهد بود، محاسـبه می کنـد. همچنین یـک روش گزینش خوب ، بر اساس هزینه- فایـده است؛ به این معنا که سود استفاده از این روش برای جـذب و گزینش یـک نفر از سوی کارفرما از هزینه آن بالاتر خواهـد بود. گزینش و قانون اسـتخدامی منصـفانه ( بیطرفانه)علاوه بر اطمینان و اعتبار، گزینشـگران باید قوانین فرصـتهای برابر شغلی و اسـتخدام منصـفانه را به خاطر داشته باشند. این قانون ها روندهای گزینش را در ایالات متحـده برای ۴۰ سـال ، از زمـانی که قـانون حقوق مـدنی در سال ۱۹۶۴ تبعیض را در خصـوص نژاد، رنـگ، مـذهب، جنسیت در اسـتخدام ممنوع کرد ، شـکل داده است. پس از مدتی قوانین دیگری بحث های سن و معلولیت را هم به موارد فوق اضـافه نمودنـد.قوانین مشابهی در بریتانیا وجود دارد که ازجمله آنها قانون روابط نژادی(۱۹۷۶)، قانون تبعیض نژادی (۱۹۷۵) و قـانون تبعیض معلولان ( ۱۹۹۵) هسـتند. جـدول زیر نشـان می دهـد که چطور قوانین اسـتخدامی بیطرفـانه در امریکا بکار گرفته می شونـد. کشورهای توسـعه یافته دیگر، از جمله برتانیا و برخی کشورهای غرب اروپا مـدل مشابهی را دنبال نمودنـد و مفاهیم کلیـدی زیادی را تصویب کردنـد. اگر گزینش، زنان و افراد غیر سـفید پوست زیادی را رد نمایـد می گوینـد که آن سیسـتم گزینش تاثیر معکوس ایجاد کرده است. البته کارفرمایان می تواننـد بر اساس سـهمیه بندی اثر معکوس را حذف و یا کاهش دهند. اما در عوض کارفرمایان استدلال می کنند که اثرات معکوس نمی تواند بعنوان یک امر غلط استناد شود چراکه آزمونهای شغلی مرتبط با شغل– یا به تعبیر روانشـناسان معتبر- بوده انـد.توجه داشـته باشیـد که اثر معکوس مانند آنچه که افراد درباره تبعیض، فکر می کنند نیست. اثر معکوس، به معنی رد کردن اقلیتها به منظور باز گذاشتن شغلها برای سفید پوستان و یا رفتار متفاوت با اقلیتها نیست. اثر معکوس به معنی این است که یک کارفرما بوسیله تعیین معیارها و استانداردهایی باعث جذب عده ای خاص شود و بواسطه آن به تبعیض متهم شود. مثلا تسـتهای وزن، قـد و توانایی برای گزینش پلیس و یا آتش نشان ها و نیروهای ارتش منجر به اثر معکوس میشود زیرا

بواسطه این معیارها، زنان زیادی رد می شوند. در بریتانیا برخی کارفرمایان، داوطلبانی را که برای بیشتر از ۶ ماه بیکار بوده اند را به این دلیل که آنها عادت کار کردن را از دست داده انـد رد می کننـد. کمیسیون برابری نژادی استدلال می کند که این امر منجر به اثر معکوس خواهـد شـد چراکه بیکـاری در میـان اقلیتها بیشتر است. اثر معکوس، تاثیر روش گزینش را ارزیابی می نمایـد و به نیت افرادی که آنرا انجام می دهند نظر ندارد.رویه های جاری گزینشدر ایالات متحده :شکل زیر خلاصه ای از بررسـی جدیدی است که بر ۲۵۱ کارفرمای ایالات متحده صورت گرفته است، و نشان می دهد که مراجعه به معرف ها مهمترین و معمولترین روشی است که برای گزینش افراد استفاده می شود. بـدنبال آن به ترتیب مصاحبه های ساختار بندی شده ، آزمونهای مواد مخدر، مصاحبه های غیر ساختار بندی شده، شرح حال، استفاده از مراکز ارزیابی و مصاحبه های روانشناسی ( شخصیت، توانایی و) ... در گزینش افراد استفاده می شود. کسانی که تازه از دانشگاهها و مراکز علمی فارغ التحصیل می شونـد از طریق دستاوردهای علمی و یا دوره کار آزمایشـی مورد بررسی قرار می گیرند.یک تحقیق دیگر که به شکل عمیقتری صورت گرفته است ، این سوال را مورد کنکاش قرار داده اسـت که چرا مـدیران پرسنلی از روشـهای مختلفی استفاده می کننـد و یـا بعضـا استفاده نمی کننـد؟ در پاسخ به این مـوارد مهمترین عامـل، دقت کار بود و کم اهمیت ترین آن هزینه و خطر بی عـدالتی در استخدام بود! اما در میان این عوامل، متغییر های دیگری نیز وجود داشـتند که از جمله اهـانت به داوطلب و فریب دادن او و تقلیـد از سایر ارگانها دراین امر بودنـد. در میان روشـها اگرچه مصاحبه از جمله مهمترین روشهای گزینش بوده ولی بعنوان روشی که زیا د دقیق نیست و داوطلبان می توانند دروغ بگویند، شناخته شد. هاریس (Harris) یکی از پژوهشـگران اعتقاد دارد که مدیران امور پرسـنلی از کمبودهای مصاحبه اطلاع دارند، اما از آن اسـتفاده می کننـد چراکه علاوه بر ارزیـابی، آن ملاحظـات دیگری را نیز تـامین می کنـد. در مقابل این امر روزل (Rozell) و همکارانش از مدیران پرسـنلی این سوال را مطرح کردند که چرا از یک روش خاص استفاده نمی کنند. در پاسخ به این امر عده ای آن آزمونها را مفید نمی دانستند( مثل آزمونهای توانایی ذهنی) و برخی هم در مورد روشها ، آشنایی نداشتند. بررسی ۲۵۱ کارفرما در ایالات متحـده در انگلسـتان :جدیـدترین بررسـی صورت گرفته در بریتانیا ( توسط هاد گین،دالی و پین) نشان می دهـد که سـه روش کلاسیک ( مصـاحبه، فرم درخـواست و مراجعـه بـه معرف) تقریبـا جهـانی اسـت و در این کشـور نیز بکـار برده می شـود اما روشهای جدید تری نیز به آن اضافه شده است.(شکل زیر)بررسی صورت گرفته از ۱۷۶ کارفرما در انگلسـتانالف- استخدام فارغ التحصیلانکینان(Keenan) در سال ۱۹۹۵ در مورد استخدام فـارغ التحصـیلان در بریتانیا تحقیقی را انجام داده است که نشان می دهد فرایند گزینش مشتمل بر پر کردن فرمهای درخواست، مصاحبه، و مراجعه به معرف است. در مرحله نهایی کارفرمایان دوباره از مصاحبه اسـتفاده می کنند و تقریبا نصف آنها از مراکز ارزیابی نیز استفاده می کنند. در تحقیقی دیگر مشخص شد که تقریبا تمامی آژانسهای استخدامی که بیشتر کارفرمایان انگلیسی جهت گزینش افراد به آنها مراجعه دارند، از مصاحبه استفاده می کنند. همچنین در حدود ۸۱ درصـد از مراجعه به معرف و تقریبا نیمی از آنها از آزمونهای روانشناسـی اسـتفاده می کنند. همچنین در این کشور به ندرت از شـرح حال ها و خط شناسـی اسـتفاده می شود.ب – کارکنان دانشگاههافاستر،ویکی و موس ، در یک بررسی نشان دادند که کارکنان دانشگاهها در بریتانیا همچنان با روشـهایی ماننـد فرم درخواست کار، اسـتفاده از منابع و معرف ها و مصاحبه اسـتخدام می شونـد و از آزمونهای روانشناسـی و مراکز ارزیابی به ندرت اسـتفاده می گردد. اما بهر حال بیشتر دانشـگاهها علاوه بر سه روش کلاسیک از روش دیگری اسـتفاده می کنند که دارای ارزش هایی است.ج- مشاغل کوچکبیشتر بررسـی ها به کارفرما یان بزرگی اختصاص یافته اند که دارای بخش پرسنلی هستند و در ارتباط با گزینش چیزهایی می دانند. اما یک سوم نیروهای کاری در بریتانیا برای کارفرمایانی کار می کننـد که کمتر از ۱۰ نفر کارمنـد یا کارگر دارند. بارترم ( Bartram) یکی از محققـان این امر متوجه شد که کارفرمایان کوچک بیشتر به مصاحبه تکیه می کنند تا بواسطه آن درستکاری، صداقت و علاقه فرد به کار را مورد ارزیابی قرار دهنـد و این در حالی است که کمتر به توانایی کاری وی توجه می کنند. یک پنجم از آنها از شبیه سازی کاری و یا آزمونهای تحصیلی استفاده می کنند و یک ششم به آزمونهای توانایی و استعداد توجه دارند.در سایر کشور های اروپاییدر تحقیقی که توسط دنی و تورچی در ۱۲ کشور اروپای غربی صورت گرفت چند روش گزینش مورد بررسـی تطبیقی قرار گرفت. جدول زیر تفاوتهای موجود را شـرح می دهـد. در فرانسه خـط شناسی اهمیت زیـادی دارد ولی کشورهای دیگر از این روش اسـتفاده نمی کننـد. فرم درخواست تقریبـا در همه جا به جز سوئـد اسـتفاده می شود. از روش مراجعه به معرف ها نیز تقریبا اسـتفاده فراگیری می شود اما در کشورهای اسـپانیا، پرتقال و هلند کمتر به آن توجه می شود. آزمونهای هوش سـنجی در فنلاند، پرتقال واسپانیا بسیار استفاده شده و لی در آلمان و ترکیه کمتر از آن اسـتفاده می گردد. آزمونهای اسـتعداد نیز در اسپانیا و هلند زیاد استفاده شده ولی در سوئد، ترکیه و آلمان کمتر اسـتفاده می گردد. در این کشور ها بجز انگلسـتان ، اسپانیا و هلند از مراکز ارزیابی کمتر استفاده می شود. گزینش گروهی نیز در این کشور ها زیاد اسـتفاده نمی شود بجز در پرتقال ، اسپانیا و ترکیه.سایر یافته هادرباره گزینش در دیگر کشورهای جهان کمتر اطلاعاتی در دست است. بررسـی های اخیر که توسط تیلور و اسـمیت و همکارانشان انجام گرفته نشان می دهـد که در نیوزلند و استرالیا از روشهای مشابه انگلستان در این فرایند استفاده میشود. مصاحبه، مراجعه به معرف ها و فرمهای درخواست امروزه روشـهای جهانی هسـتند و روشهای دیگری مانند آزمون های شخصیت، توانایی و ... تنها در برخی کشورها استفاده میشوند. آرتور یکی از محققـان، که در بـاره این فراینـد در نیجریه و غنـا تحقیـق کرده است می گویـد در این کشورهـا ۹۰ درصـد از مصاحبه، ۴۶ درصـد از مراجعه به معرف ها و ۱۱ درصد از شبیه سازی های کاری استفاده می کنند.طبق آخرین بررسی ها، آزمونهای توانایی ذهنی در کشورهای بلژیک،هلند، اسپانیا بیشتر اسـتفاده شده و در آمریکا و ایتالیا کمتر از این روش بهره می گیرند. از آزمونهای شخصـیتی در اسپانیا بیشتر استفاده می شود. آزمونهای تصویری ( projective tests) در پرتقال،اسپانیا و افریقای جنوبی بیشتر اسـتفاده می شـود در حـالیکه کشورهـای آلمـان، یونـان، بریتانیـا، ایرلنـد، ایتالیـا و سـنگاپور از ایـن روش کمـتر اسـتفاده می کننـد. آزمونهای مواد مخدر نیز در پرتقال، سوئد و ایالات متحده بیشتر استفاده شده و در ایتالیا و سنگاپور به ندرت استفاده می شود

http://selection.behdasht.gov.ir/index.aspx?siteid=۹۷&pageid=۴۵۵۵

### تاثیرعوامل ساختاری سازمان بربهره وری نیروی انسانی

محمد عرفانی نیا

سه عامل اصـلی ساختاری برای سازمانها می توان درنظر گرفت که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این سه عامل عبارتند از: پیچیـدگی، رسـمیت و تمرکز در سازمان. الف) پیچیـدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می شود؛ تفکیک افقی، که میزان یا حـد تفکیک بین واحدهای سازمانی براســـاس موقعیت اعضای سازمان را

نشان می دهد. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیتهای شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیتهای آنها، با مشکل مواجه می کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاًـ مجزا از هم درنظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد.وقتی تخصص گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتـــــری می یابد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشـــان می دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می آید. درحالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده تر است. نهایتاً اینکه در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مدنظر قرار می گیرد. و به طورخلاصه تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می دهد، اگر چه تفکیک عمودی وافقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده تر ساخته، ولی جدایی واحـــدها از لحاظ فیزیکی نیز می تواند این پیچیدگی را افزایش دهد. (۱) ب) رسمیت: رسمیت به میزان یا حدی که مشـــاغل سازمانی استـــاندارد شده اند، اشاره می کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالا-یی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. درچنین حالتی از کارکنان انتظار می رود همیشه نهاده های یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعییـــن شده ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغلهای مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعملهای روشن درخصوص فرایند کار درسازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طـــور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خـــود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمانها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «ریچارد اچ.هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می کند. رسمیت وقتـــی حداکثر است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می شود که رسمیت درسازمان حداقل است.(۲) ج) تمرکز: تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز، مدیران ارشد و آنـــان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند. در سازمانهای غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده، زیرا در سازمانهایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعـــایت می شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالارفتن تعـــداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم گیری بدان حـــد می رسد که یک مقام ارشد نمی تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمانهای بزرگ انجـــام شـــده است نشان می دهد که در سازمانهای بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می شود. (۳) هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهدشد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهدشد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهـــدشد. هرچه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها درتصمیم گیری بیشتر می شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است. البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاستهای سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور تاحد زیادی متمرکز است. درسازمانهایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی وگروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکززدایی بود. یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که ببینیم کارها و فعالیتهای اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که ببینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمانهایی که ارزیـــابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می شود، معمولاًـ سیاستها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست).(۴) بهره وری نیروی انسانی بهره وری نیروی کار عبارت است از نسبت خروجی کالا یا خدمات معین و یا ارزش پولی آنها به کار ورودی یا میزان کاری که برای تولید آن محصولا-ت به کار گرفته شده است. از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در این محیط متلا-طم و آشفته، ارتقا بهـــره وری است، و آنچه که در افزایش بهره وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، باتوجه به ویژگیهای محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه ای بر توسعه سازمان دارد، و درواقع آنچه سازمانهای خلاق و بهره ور را از سایر سازمانها متمایز می سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هرحال، کوشش درجهت ارتقا بهره وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسائیهای ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته و کارکنان را برای انجام موثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره درحال تغییر مداوم است، می تواند تاثیر بسزایی در ارتقای بهره وری داشته باشد. درنتیجه بین بهره وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که درنهایت موجب به کارگیری تواناییهای بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هرچه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان درصد بیشتری از این تواناییها را به کارگرفت به همان نسبت می توان بهبود بیشتری را انتظار داشت. عوامل ساختاری و بهره وری باتوجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم

سازمان و مدیریت، عواملی چون استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط و قدرت - کنترل تعیین کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می توانند به گونه های مختلف درآیند. اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیک این سه رکن در سطح پایینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکنواختی ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی که آنان از ویژگیهای عینی می کنند، باعث می شود تا اثراتی که ویژگیهای عینی بر ساختار و اعضا دارد کاهش یابد. ساختاری که ازنظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و درنتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می گردد. البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می توان درساختار متمرکز و هم در ساختار غیرمتمرکز شاهد بود.ازطرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی وتمرکزگرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزشهای فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخصهای پیچیدگی هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم گیریها خواهدشد، که ازمظاهر عدم تمرکز است. افـرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارج می نهند، اگر در سازمان بزرگـــی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم گیریها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. چرا که هرقدر سازمان بزرگتر باشد مسئله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکلتر خواهدشد. در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی راکه در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیتها، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر موردتوجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می گیرد. برای اینکه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان موردتوجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و باتوجه به شایستگی هایشان انجام شود. در سازمانهایی که تمرکز در آنها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمـــــان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی پرسنل شده، که این موضوع درنهایت باعث کاهش بهره وری نیز خواهدشد. لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیونهای ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام گردد. منابع: ۱ - استیفن پی رابینز، (تئوری سازمان)، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر، چاپ چهارم، انتشارات صفار، سال ۱۳۸۰ ۲ - سیدمحمد مقیمی، (سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی)، چاپ دوم، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۰ ۳ - ریچارد ال. دفت، (تئوری و طراحی سازمان)، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، سال ۱۳۷۷ ۴ - ریچارد اچ.هال (سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه: علی پارسائیان و محمداعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۶ *تدبیر

### نیروی انسانی ناب

مصطفی احمدی چندی پیش با دوستی در خصوص نوع قراردادهای منابع انسانی بحث می‌کردیم، این دوست عزیزمون معتقد بود که در ایران قراردادها حداکثر باید یک‌ساله باشند و افراد همواره بر سر ماندن در سازمان احساس رقابت کنند. اما من نوع نگاه تفکر ناب به نیروی انسانی را مطرح می‌کردم و اینکه کارکنان باید از امنیت شغلی مناسبی برخوردار باشند و در واقع حمایت سازمان را به وضوح احساس کنند تا با دلبستگی بیشتری به سازمان، فعالیت نمایند. مثلاً فردی را تصور کنید که ده ماه از قرداد قبلی‌اش می‌گذرد و تنها دو ماه دیگر از امنیت شغلی برخوردار است، این فرد چگونه می‌تواند به سازمانی که معلوم نیست در آن باقی بماند یا نه، متعهد باشد و حداکثر توان خود را برای تعالی آن به کار ببرد. البته باید از افرادی که دارای تخصص بالا هستند و به خودی خود علاقه‌ای به حضور دائمی در سازمان‌ها ندارند صرف نظر و بحث را به سمت آن بخش از نیروی انسانی که در لایه میانی و پائین‌تر هستند هدایت کرد. معمولاً در سازمان‌ها بخش زیادی از نیروی کار در حوزه‌های عملیاتی و فنی مشغول به کارند و می‌توانند تاثیر زیادی در موفقیت و عدم موفقیت سازمان داشته باشند. به عنوان مثال در یک سازمان با ۱۲۰۰ نفر نیروی انسانی، بیش از ۸۰۰ نفر در حوزه‌های عملیاتی و فنی و لایه‌های پائینی سازمان مشغول هستند و لزوم نگاه درست و منصفانه به این بخش از سازمان برای همه روشن است. خیلی از سازمان‌ها اینگونه مطرح می‌کنند که با داشتن قراردادهای یکساله، در صورت بروز بحران به راحتی می‌توان تعداد کارکنان را کاهش داد و با این کار بخش زیادی از هزینه‌های سازمان را کم کرد. شرکت یاهو دارای حدوداً ۱۴۳۰۰ نفر کارمند در بخش‌های مختلف است که به دلیل زیان‌ها سال جاری تا کنون ۱۱۰۰ نفر را اخراج کرده و در چند روز گذشته و با اعلام درآمد مالی سه ماهه سوم سال ۲۰۰۸ شایعه "دور جدید اخراج‌ها" قوت گرفته است. این کاهش نیروها چیزی به جز مسکن زودگذر نیست و وقتی نیروی انسانی یک سازمان به راحتی و به دنبال مشکلات مالی اخراج می‌شوند، آن بخش از کارکنان که باقی می‌مانند، تعهد کمتری به سازمان خواهند داشت. وقتی به بخش "روابط با کارکنان" سایت اینترنتی شرکت تویوتا مراجعه کنید، مشاهده خواهید کرد که اولین اصل اساسی مدیریت منابع انسانی شرکت تویوتا، خلق محیط کاری است که افراد بتوانند با اعتماد به سازمان در آن کار کنند و اولین مورد از این اصل اساسی، استخدام دائمی افراد می‌باشد به طوری که اخراج و خاتمه خدمت به‌سهولت امکان‌پذیر نباشد. البته شاید عده‌ای مطرح نمایند که ژاپن قدری متفاوت است و دارای نیروی انسانی و روابط خاص خود است و این اصول را در جای دیگری نمی‌توان پیاده نمود. اما به عقیده من این کار در شرایط دیگر هم قابل اجراست، به شرط آنکه با تمام ابعاد و جوانبش به کار گرفته شود. از سوی دیگر موضوع عرضه و تقاضای نیروی انسانی را هم نباید از نظر دور کرد و توجه داشت که در اطراف شهرهایی مثل تهران که عرضه نیروی انسانی زیاد است سازمان‌ها با قراردادهای یکساله می‌توانند نیروی انسانی خود را تامین نمایند ولی در شهرهای دیگر سازمان‌ها برای اینکه نیروی انسانی خود را از دست ندهند مایل هستند که کارکنان دائمی داشته باشند و هر سال خود را برای جذب نیروی انسانی به‌زحمت نیاندازند.

### دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد

کارکنانحسن حجتی – محمد کیمیا

مقدمهفلسفه نظام‌گرا حکم می‌کند که انسان با تمام ابعاد وجودش در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرارگیرد، و زمانی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری این موجود استثنائی صحبت می‌شود، ب اید ابعاد گوناگون و پیچیده را که شامل ویژگیهای: عاطفی، احساسی، غریزی و ذاتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که متبلور کننده دو نیروی مادی و معنوی وجود انسان

هستند، مورد توجه قرارگیرد.تردیدی‌نیست که برای مطالعه احوال و رفتار اشرف مخلوقات باید از مرز ضوابط و معیارهای ملموس و مادی گذشت و به دنیای معنویت، اخلاق و ارزشها وارد شد، جائی که ابزار و ماشین را در آن موضعی و مکانی نیست.در این راستا، در این پژوهش، ضمن مروری بر نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمانها، در ابتدا مبانی تئوریک و جنبه‌های مختلف بی تفاوتی و نارضایتی که در نهایت باعث غیبت، جابجایی، ترک کار ،استعفا و درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان می شود، مطرح و سپس پس از بررسی ، ریشه یابی ، تجزیه و تحلیل و اثبات یا رد فرضیه های مطروحه به چاره اندیشی و راه حل مسئله خواهیم پرداخت.فصل اولموضوع:بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمانها انسانها هستند؛ انسانهایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فنآورشدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. براین اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند.از این رو با پرداختن به موضوع ((دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان)) می توان در ابتدا به علل بی تفاوتی و نارضایتی کارکنان و سپس به شناسایی عوامل ایجاد رضایت و ایجاد انگیزش در کارکنان پرداخت.درمورد رابطه رضایت‌کارکنان از کار و نحوه کار آنان نظریه‌های متعدد وجود دارد، که آشنایی با آنها برای مدیران و سرپرستان مفید می‌باشد، ولی لازم به تذکر است که نمی‌توان به یافته‌های جوامع دیگر که فرهنگ و شالوده‌ای خاص دارند بعنوان کلید حل مشکلات چشم‌دوخت. بلکه باید با استفاده از این تجربیات، جوامع مختلف ازجمله جامعه‌ها، متناسب با شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود راه‌یابی نمایند.ضمناً توجه به این نکته ضروری است که تقویت روحیه کارکنان از دو مسیر، میسر است. یک مسیر بیشتر جنبه مادی و تأمین نیازهای رفاهی دارد و مسیر دیگر ازطریق قوت بخشیدن به ارزشهای مثبت اجتماعی و اخلاقی کارکنان امکان‌پذیراست که در واقع جنبه معنوی قضیه می‌باشد. طبیعی است که مورد اخیر از طریق آموزش و پرورش‌کارکنان و همچنین اعمال شیوه‌های صحیح‌رهبری ورفتاری حاصل می گردد.که البته در این نوشته سعی گردیده به هر دو جنبه آن اشاره شود.اهمیت و فایده:موفقیت سازمانها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمانها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آنها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و موردپسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر ازطریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، بمنظور هدایت رفتار آنها به سوی تحصیل اهداف‌سازمانی واستفاده بهنگام از آنها توسط مدیران لایق وشایسته باهدف تحقق‌محیطی مطلوب ومناسب.رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیران متولی و مسئول‌آن هستند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان به عنوان اقدامی کلیدی درجهت اهداف یادشده، نقشی بسزا و چشمگیر دارد.این موضوع از اینرو دارای اهمیت می باشد که درخواست بازنشستگی پیش از موعد و افزایش آن بی شک همان بروز نارضایتی در کارکنان می باشد که در حقیقت می توان آنرا به عنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد.نارضایتی را شاید بتوان یک بحران خاموش،سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد که بسیار جای تأمل دارد.توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر: غیبت، جابجایی، ترک کار، ... و تأثیر آنها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سویی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می‌سازد. نارضایتی شغلی می‌تواند زمینه‌ساز پیدایش بخشی از شکایتها، کارکردهای ناچیز، کاهش تولید، دشواری‌های انضباطی، کم‌کاری‌ها و دیگر مشکلات باشد.آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت. بنابراین اگر در مدیریت منابع‌انسانی سازمانها، این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است.در این راستا، یکی از راهکارهای اساسی این است که منابع انسانی به مثابه مهمترین سرمایه سازمانها درنظر گرفته شود و در ضمن برنامه‌ریزی به منظور جذب، تأمین و اعتلای سطح توانائی‌های نیروی انسانی ازطریق شیوه‌های نوین علمی مدیریت منابع انسانی انجام گیرد. نتیجه اینکه جهت دستیابی به بهره‌وری پایدار درکشور و تولید با کیفیت بالا- درسطح کلاس جهانی، رویکرد سیستمی به منابع انسانی و توجه استراتژیک به آن را می‌طلبد.علت و هدف:هدف بررسی و شناخت علل تمایل بعضی کارکنان به بازنشستگی پیش از موعد و راهکارهای حل این موضوع و چاره اندیشی جهت پیش گیری از آن است، زیرا این امر باعث از دست رفتن این منابع تجربه و سرمایه سازمان قبل از موعد مقرر خود می شود.هدف کلی: بررسی دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکناناهداف جزئی:۱- بررسی تأثیر عملکرد مدیران بر انجام درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی کارکنان۲- بررسی تأثیر مسائل رفاهی و نیازهای کارکنان بردرخواستهای بازنشستگی پیش از موعد آنان۳- بررسی تأثیر عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود بر درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد آنان۴- بررسی تأثیر افزایش سطح دانش کارکنان بر درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد آنان طرح مسئله:۱- آیا عدم رضایت خاطر کارکنان باعث افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنها می شود؟۲- آیاعملکرد نامطلوب مدیران ،عدم شایسته سالاری،عدم وجود نظارت و وجود تبعیض در افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است؟۳- آیا بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم شناخت نیازهای آنها بر افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد آنان تأثیر دارد؟۴- آیا عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود در سازمان باعث(کاهش انگیزه) و افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد خواهد شد؟۵- آیا ایجاد انگیزه در کارکنان باعث کاهش درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنان خواهد شد؟۶- آیا افزایش سطح دانش کارکنان و استفاده از آموزشهای با کیفیت و مستمر جهت کارکنان در(پویایی،نوآوری،خلاقیت)و کاهش درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است؟۷- آیا بین عدم مطلوبیت محیط کاری و رفتار نامطلوب همکاران با افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد؟ فرضیه ها:فرضیه اصلی:عدم رضایت خاطر کارکنان باعث افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنها می شود.(تک متغیری)فرضیه های فرعی:۱- عملکرد نامطلوب مدیران ،عدم شایسته سالاری،عدم وجود نظارت-ارزشیابی و وجود تبعیض در افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است. (چند متغیری)۲- بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم شناخت نیازهای آنها بر افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد آنان تأثیر دارد. (چند متغیری)۳- عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود در سازمان باعث(کاهش انگیزه) و افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد خواهد شد. (تک متغیری)۴- ایجاد انگیزه در کارکنان باعث کاهش

درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنان خواهد شد. (تک متغیری)۵- افزایش سطح دانش کارکنان و استفاده از آموزشهای با کیفیت و مستمر جهت کارکنان در(پویایی،نوآوری،خلاقیت)و کاهش درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است. (چند متغیری)۶- بین عدم مطلوبیت محیط کاری و رفتار نامطلوب همکاران با افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد.(جهت دار مستقیم)در فرضیه های بالا درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان معلول یا همان متغیر وابسته می باشد و دلایل مطروحه دیگر علت یا متغیر مستقل است.برای مثال متغیر های وابسته و مستقل در فرضیه شماره ۱ چنین است.عملکرد نامطلوب مدیران ،عدم شایسته سالاری،عدم وجود نظارت-ارزشیابی و وجود تبعیض= متغیر مستقل(علت)درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان = متغیر وابسته(معلول)تعریف واژه ها:فرضیه: بیان گمان و حدسی عالمانه در مورد وجود روابط احتمالی بین دو یا چند متغیر.متغیر:مفاهیمی هستند که بین دو یا چند ارزش کمی و کیفی قرار می گیرند، به عبارت دیگر متغیر ها مفاهیمی هستند که می توان آنها را مشاهده و اندازه گیری نمود.فرضیه تک متغیری: فرضیه هایی که در آنها متغیر وابسته تحت تأثیر یک متغیر مستقل قرار می گیرد.فرضیه چندمتغیری: فرضیه هایی که در آنها متغیر وابسته تحت تأثیر چند متغیر مستقل قرار می گیرد.فرضیه جهت دار مستقیم: فرضیه هایی که مبین وجود رابطه احتمالی مستقیم بین متغیر ها می باشد.روش تحقیق:روش اجرایی تحقیق از لحظه ای آغاز ی گردد که پژوهشگر از جامعه آماری مورد مطالعه به انتخاب نمونه اقدام کند و ابزارهای اندازه گیری و جمع آوری اطلاعات پژوهشی را تهیه و یا برمی گزیند و به دنبال آن عملاً فعالیت میدانی تحقیق را شروع می کند. در این پژوهش ما به دلیل مطالعه بر روی رابطه و تأثیرات بین چند متغیر مستقل و یک متغیر وابسته از روش تحقیق رابطه ای یا همبستگی چند متغیری استفاده نموده ایم.فصل دومتاریخچه:در مورد پیشینه این تحقیق باید گفت که متأسفانه و یا خوشبختانه(بدلیل بدیع و تازه بودن)پیش از این، تحقیق و پژوهشی(درایران) با این موضوع انجام نشده است. این ادعا با گشت و گذاری در شبکه جهانی اینترنت و جستجو در مقالات و تحقیق های موجود قابل اثبات است. البته اساتید، محققین و دانشجویان زیادی دست به انجام تحقیق و نوشتن مقاله در مورد نارضایتی شغلی زده اند که از جمله عوامل درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد می باشد.در اینجا به نظر می رسد پرداختن به تاریخچه بازنشستگی در ایران خالی از لطف نباشد.درگذشته کارفرمایان و صاحبان سرمایه افراد را فقط تا زمانی که کاری از آنها ساخته بود در خدمت نگاه‌می‌داشتند اماوقتی توانایی از آنان سلب‌می‌شد، بدون‌آنکه نسبت‌به زندگی ومعاش مستخدمین پیر و ازکارافتاده اندیشه‌ای به‌خود راه‌دهند آنان‌را اخراج‌واشخاص‌جوان را بجایشان به‌خدمت‌می‌گماردند.اکثریت طبقه مزدبگیر نیز بعلت پائین‌بودن سطح دستمزدها نمی‌توانستند برای روز پیری و ازکارافتادگی چاره‌اندیشی نمایند و ناچاراً بهنگام ازکارافتادگی سربار جوانان خانواده شده و یا آنکه ازطریق تکدی امرار معاش می‌کردند. امروزه شرایط فوق تاحدی تغییر یافته است. دولتها و مؤسسات بزرگ به رفاه زمان پیری کارکنان بیشتر توجه نموده و با وضع قوانین و مقررات بیمه و بازنشستگی زندگی و معاش دوران‌پیری و ازکارافتادگی را درحدامکان تأمین‌می‌نمایند. گسترش‌طرحهای بازنشستگی به عنوان یک حق اجتماعی از مظاهر پیشرفت جوامع است.در ایران پس از برقراری حکومت مشروطه ، در تاریخ ۰۱/۰۲/۱۲۸۷ شمسی در مجلس اول قانونی با نام " قانون وظایف " وضع شد که برای وراث ارباب حقوق دیوانی یعنی عائله کارمندان متوفای دولت حقوق برقرار شود .طبق این قانون پدر ، مادر ، عیال و اولاد و نوادگانی که تحت تکفل مستخدم متوفی بودند جمعاً از نصف حقوق ماهانه کارمند استفاده میکردند و سهم اناث از حقوق وظیفه معادل نصف سهم ذکور تعیین شده بود . حصر وراث قانونی به صورت فوق به صورتی که فقط شامل افراد نفقه بگیر خانواده می گردید و تعیین سهم اناث از وظیفه برابر نصف سهم ذکورنشان میدهد که قانون مذکور متاثر از اصول مذهبی بوده است .با توجه به اینکه در قانون مذکور برای زمان حیات کارمند و دوران سالخوردگی یا از کارافتادگی او فکری نشده بود بلکه فقط وراث وی از حمایت اجتماعی برخوردار می گردیدند لذا نمی توان آن را قانونی جامع در زمینه تامین کارکنان دولت دانست زیرا در شرایطی که اصل استخدام و تعیین حقوق زمان اشتغال فاقد ضوابط قانونی بود و برای حقوق بازنشستگی و از کار افتادگی نیز پیش بینی لازم بعمل نیامده بود پرداخت حقوق وظیفه به وراث را می توان فقط قدمی در جهت تامین کارکنان دولت تلقی نمود .اما اولین قانون گذاری در زمینه تامین اجتماعی کارکنان دولت بعنوان قسمتی از حقوق استخدامی و به منظور حمایت از آنان و وارث آنان در مقابل پیری و فوت و ازکار افتادگی در سال ۱۳۰۱ بعمل آمد .در حقیقت میتوان گفت بیست و دوم آذر ۱۳۰۱ روز پیدایش نظام بازنشستگی در ایران است . قبل از آن در روابط استخدامی دولت و مستخدم حالتی که مستخدم بدون انجام دادن کار از حقوق یا مقرری بهره مند شود وجود نداشت . در فصل چهارم قانون استخدام کشوری مصوب ۲۲ آذر ۱۳۰۱ اصولی که در زمینه بازنشستگی پیش بینی شده بود عبارت بود از

•:کارمند بعد از مدت معینی انجام خدمت و رسیدن به سنی که قاعدتاً توانایی انجام کار خود را از دست میدهد بدون آنکه خدمتی انجام دهد از حقوق بهره مند شود • .هر کس که بعلت حادثه ای علیل و ازکار افتاده شود و قادر به ادامه خدمت نباشد بدون رعایت خدمت وسن از مقرری خاص استفاده کند • .هر مستخدم که فوت شودخانواده او درحمایت کارفرمایش که دولت است قرار گیرد .در قانون مذکور و قوانین بعدی که در زمینه بازنشستگی و وظیفه در کشور مابه تصویب رسید همیشه هدف اصلی زیر در نظر بوده است :حمایت از کارمند و اعضاء خانواده بلافصل او در مقابل پیری ، فوت و از کارافتادگیلازم به تذکر است ، در قانون مذکور کارمند با داشتن ۵۵ سال سن و ۲۵ سال سابقه خدمت می توانست بازنشسته شود و امکان بازنشستگی برای کسانی که حداقل دو شرط مزبور را دارا نبودند ، وجود نداشت و سن بازنشستگی اجباری نیز ۷۰ سال بوده است . در سال ۱۳۰۹ شرط سنی حذف شد و کارمند می توانست با داشتن ۲۰ سال سابقه خدمت متوالی و یا ۲۵ سال خدمت متناوب مشروط به اینکه ۲۰ سال آنرا متصدی باشد بدون توجه به سن بازنشسته شود.قانون فوق الذکر یکبار در سال ۱۳۰۸ و بار دیگر در سال ۱۳۲۴ و سپس در سال ۱۳۳۷ شمسی تغییرات بنیادی و اساسی نمود و بالاخره در تاریخ ۳۱/۳/۱۳۴۵ قانون استخدام کشوری فعلی جایگزین قانون گذشته شد و فصل هشتم قانون اخیر الذکر نیز که اختصاص به مقررات بازنشستگی و وظیفه دارد از سال ۱۳۴۵ تاکنون چند بار دچار تغییرات گوناگون شده است . اصلاحات متعدد این قانون اکثر مواد آنرا از صورت اولیه خارج ساخته و در جهت تامین آینده کارکنان دولت ارتقاء داده است . در عین حال برخی ازدستگاههای دولتی نیز بنا بر شرایط خاص خود دارای مقررات خاصی در این زمینه جهت کارکنان خود گردیده اند ( بانکها ، صدا و سیما و..) .در جهت تامین آینده کارکنان بخش خصوصی نیز صرف نظر از تسهیلاتی که در ابتدا در جهت خطرات ناشی از حوادث کار در نظر گرفته شد ، به مرور برقراری مستمری های بازنشستگی ، از کارافتادگی و فوت غیر ناشی از کار نیز با مشارکت کارفرمایان مد نظر قرار گرفت. فصل سومجامعه آماری:همانگونه که از اسم آن پیداست جامعه آماری مجموعه ای از افراد،اشیاء و یا مواردی است که تحقیق درباره آن انجام می گیرد و حد اقل در یک ویژگی با یکدیگر وجه اشتراک دارند و نتایج حاصل از تحقیق بر این مجموعه قابل تعمیم می باشد.در این مبحث ما بدلیل متجانس

و همگن بودن عناصر و از طرفی تعداد اندک، از روشنمونه گیری تصادفی ساده استفاده نموده ایم. حجم نمونه:گروه نمونه تعدادی از افراد ،اشیاء و یا مواردی است که به تناسب ویژگیهای جامعه آماری به صورت انتخاب تصادفی با یکی از روشها برگزیده می شود و به عنوان معرف و نماینده جامعه آماری مورد مطالعه قرار می گیرد.در اینجا بدلیل کمی تعداد جامعه آماری مورد مطالعه(کمتر از ۱۰۰۰ نفر) تنها به انتخاب گروه آزمایش بسنده شده و طبق استاندارد مراحل نمونه گیری تصادفی ساده ، حداقل ممکن که ۳۰ مورد می باشد را انتخاب نموده ایم. ابزار جمع آوری اطلاعات:ابزاری که ما در جمع آوری اطلاعات از آن بهره بردیم به شرح ذیل می باشد:۱- مشاهده، مصاحبه و استفاده از فرمهای پرسشنامه از جمله ابزارهایی می باشند که بنا به موقعیت و نوع متغیرها در جمع آوری اطلاعات پژوهشی ، در زمینه خصوصیات اجتماعی، رفتاری و شخصیتی نمونه های انسانی کاربرد دارد.۲- استفاده از اسناد و منابع نوشتاری کتابخانه ای و اینترنتی. روش جمع آوری اطلاعات:اطلاعات مورد نیاز این پژوهش با استفاده از روشهای مشاهده طبیعی و مصاحبه نا منظم و سازمان نیافته در حد محدود ، استفاده از روش پرسشنامه با سوالات بسته در سطح بالاتر و استفاده از منابع کتابخانه ای و اینترنتی در سطح گسترده تری گرد آوری گردید.نمونه های بررسی شده:در بحث انگیزه ها ، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند. همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه افراد دقیقاً یکسان نیست .کسانی وجود دارند که فقط به وسیله پول انگیزش پیدا می کنند و کسانی دیگر که در درجه اول به تأمین توجه دارند. و بدین ترتیب، با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوتهای فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که حال در بین کارکنان ما کدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. این انگیزه ها، انگیزه های مسلط هستند، یعنی انگیزه هائی که هنوز ارضاء نشده اند. سئوال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهند؟برای پاسخگویی به این سئوال، تحقیقات جالبی درمیان کارکنان مؤسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذارند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند. این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خودکارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هرچیز از کار خود می طلبند ارائه نمایند. نتایج حاصله در زیر ارائه شده است که از لحاظ اهمیت از ۱ (بالاترین) تا ۱۰ (پائین ترین) می باشد.نظر کارگران:قدردانی کامل در مقابل انجام کار ۱احساس مشارکت در انجام دادن امور ۲درک توام با همدردی مشکلات شخصی ۳تامین شغلی

۴حقوق و مزد کافی و مناسب ۵جالب بودن کار ۶ ارتقاء و رشد ۷وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۸شرایط مناسب برای کارگران ۹انضباط توام با نزاکت ۱۰ نظر سرپرستان:حقوق و مزدکافی و مناسب ۱تامین شغلی ۲ارتقا و رشد ۳شرایط مناسب برای کارگران ۴جالب بودن کار ۵وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۶انظباط توام با نزاکت ۷قدردانی کامل در مقابل انجام کار ۸درک توام با همدردی مشکلات شخصی

۹احساس مشارکت در انجام دادن امور ۱۰چنانچه از نتایج پیداست، سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می کردند چیزهایی که بیشتر از همه می خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه های تعلق و احترام مربوط است. جالب توجه این است که چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند بوسیله سرپرستان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بندی شده بودند. در برخی موارد، از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می شود. ظاهراً آنها فکر می کنند، محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه هاست، لذا چنان عمل می کنند که گویی حق به جانب آنهاست.بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات معتبر قدیمی یعنی پول، مزایا و تأمین شغلی را به کار می برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براساس واقعیت بلکه براساس ادراکات خود عمل می کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیکتر کردن ادراک خود به این واقعیت که زیر دستانش واقعاً چه می خواهند ؟ غالباً می تواند بر اثر بخشی خود در کارکردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند، او می تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی شود. کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. ارائه آمار:جدول ذیل بیانگر تأثیر عوامل مختلف بر تصمیم کارکنان به درخواست بازنشستگی پیش از موعد می باشد.ردیف شرح مورد تأثیر آن بر اقدام به درخواست۱ رضایتمندی از سازمان ۲٪۵۲ عملکرد مدیران ۳٪۷۴ رعایت اصل شایسته سالاری ۴٪۲۴ نظارت و ارزشیابی ۵٪۴۴ مسائل رفاهی ۶٪۷۰ اطلاع از نتایج عملکرد ۷٪۳۰ سطح دانش و آگاهی ۸٪۶۶ محیط کاری ۹٪۲۶ رفتار همکاران ۱۰٪۲۰ عدم شناخت نیازهای کارکنان ۱۱٪۹۴ تبعیض ۸۴٪با توجه به آمار فوق موارد را می توان در ۳ دسته تقسیم بندی نمود:ردیفهای ۲،۱۰ و ۱۱ = بیشترین تأثیرردیفهای ۷،۵،۲،۱ = تأثیر متوسطردیفهای ۹،۸،۶،۴،۳ = کمترین تأثیردر ادامه به ارائه آمار بازنشستگان استان خراسان رضوی به تفکیک مدرک تحصیلی، گروه سنی و سالهای خدمت که از طریق سایت سازمان بازنشستگی کشوری منتشر گردیده خواهیم پرداخت.آمار بازنشستگان وبازنشستگان متوفی به تفکیک مدرک تحصیلیدر تاریخ۳۰/۱۲/۱۳۸۷درصد تعدادکل تعداد بازنشسته متوفی تعداد بازنشسته مدرک۲۵.۲۲ ۱۷,۹۱۵ ۶,۶۴۷ ۱۱,۲۶۸ تا پنجم ابتدایی۷.۸۵ ۵,۵۷۲ ۹۶۵ ۴,۶۰۷ سیکل۳۲.۰۳ ۲۲,۷۴۸ ۲,۰۶۳ ۲۰,۶۸۵ دیپلم۱۶.۷۰ ۱۱,۸۶۰ ۸۴۳ ۱۱,۰۱۷ فوق دیپلم۱۵.۷۷ ۱۱,۱۹۸ ۱,۱۶۵ ۱۰,۰۳۳ لیسانس۱.۲۹ ۹۱۳ ۹۸ ۸۱۵ فوق لیسانس۱.۱۵ ۸۱۷ ۱۹۳ ۶۲۴ دکترا۱۰۰.۰۰ ۷۱,۰۲۳ ۱۱,۹۷۴ ۵۹,۰۴۹ جمع آمار بازنشستگان وبازنشستگان متوفی به تفکیک گروه سنیدر تاریخ۳۰/۱۲/۱۳۸۷درصد تعدادکل تعداد بازنشسته متوفی تعداد بازنشسته سن۰.۳۴ ۲۴۳ ۲۱۱ ۳۲ کمتراز ۴۰ سال۶.۲۱ ۴,۴۱۰ ۵۷۵ ۳,۸۳۵ از ۴۰ تا ۵۰ سال۴۴.۱۴ ۳۱,۳۵۰ ۱,۶۷۸ ۲۹,۶۷۲ از ۵۰ تا ۶۰ سال۲۶.۱۱ ۱۸,۵۴۵ ۲,۰۵۹ ۱۶,۴۸۶ از ۶۰ تا ۷۰ سال۱۲.۶۶ ۸,۹۸۹

۲,۳۹۰ ۶,۵۹۹ از ۷۰ تا ۸۰ سال۷.۳۵ ۵,۲۲۳ ۲,۹۷۷ ۲,۲۴۶ از ۸۰ تا ۹۰ سال۲.۰۱ ۱,۴۲۸ ۱,۲۶۰ ۱۶۸ از ۹۰ تا ۱۰۰ سال۱.۱۸ ۸۳۵ ۸۲۴ ۱۱ بیشتراز ۱۰۰ سال۱۰۰.۰۰ ۷۱,۰۲۳ ۱۱,۹۷۴ ۵۹,۰۴۹ جمعسن بازنشستگان ار تاریخ تولد تا تاریخ تهیه گزارش می باشد. آمار بازنشستگان وبازنشستگان متوفی به تفکیک سالهای خدمتدر تاریخ۳۰/۱۲/۱۳۸۷درصد تعدادکل تعداد بازنشسته متوفی تعداد بازنشسته طول خدمت۰.۹۸ ۶۹۶ ۶۵۰ ۴۶ از ۰ تا ۱۰ سال۳.۵۹ ۲,۵۵۰ ۱,۸۸۷ ۶۶۳ از ۱۰ تا ۲۰ سال۳۳.۵۵ ۲۳,۸۲۵ ۵,۲۳۴ ۱۸,۵۹۱ از ۲۰ تا ۳۰ سال۶۱.۸۸ ۴۳,۹۵۲ ۴,۲۰۳ ۳۹,۷۴۹ بیشتراز ۳۰ سال۱۰۰.۰۰ ۷۱,۰۲۳ ۱۱,۹۷۴ ۵۹,۰۴۹ جمعفصل چهارمتجزیه و تحلیل:امروزه اغلب مدیران تشخیص نمی دهند آنچه امروز مردم از مشاغل خود می خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می خواستند، متفاوت است. امروزه در کشورهای پیشرفته و در حال پیشرفت (ایران) کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه های شهری ومحلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق ومزایای شغلی در تمام سطوح کار و کمکهای گسترده ناشی از برنامه های دولتی نظیر رفاه، تأمین اجتماعی،کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است. چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می شوند، لذا مردم به انگیزه های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان می دهندکه مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می گیرد.بدیهی است که در سازمانهای خصوصی، مدیریت جهت پیشرفت سازمان به افراد و انگیزه آنها بهای بیشتری داده و به هرکس طبق کارایی خود اجازه پیشرفت داده می شود. متاسفانه در سازمانهای دولتی بدلیل مدیریت ضعیف و کم رنگ بودن هدف در پیشرفت سازمان به انگیزه های کاری کارکنان اهمیت کمتری داده می شود. همین امر سبب می گردد که در سازمانهای دولتی پیشرفتها کند و افراد در سمتهای خود ساکن باقی می مانند.آنچه کارکنان را تشویق می کند که بیشتر تلاش کنند،به طورنزدیک بستگی به رفاه شخصی وافزایش روابط انسانی ونوع کار مورد نظر دارد.محیط کاری خوب ،کارجالب ،و چشم اندازهای واقعی در مورد تحول شخصی ،کارکنان باصلاحیت را مجذوب می کند.انگیزش اول و مهمتر از همه به عواملی غیر از پول بستگی دارد.برعکس،حقوق بالا-فی نفسه تضمین نمی کند که افراد از کارشان لذت ببرند.خبر خوب برای مدیریت این است که بتواند سهم زیادی در افزایش انگیزش در کارکنان داشته باشد،بدون اینکه این امر ذره ای هزینه در برداشته باشد.هر چند اگر هم هزینه ای در بر داشته باشد منافع آن به سرعت به سازمان بر می گردد.مدیران باید با بهره گیری از عوامل مادی وغیرمادی زمینه شور ، علاقه وانگیزه را در کارکنان خود فراهم سازند.مدیران باید راغب گر کارکنان بوده وبا ایجاد زمینه های مختلف روانی کارکنان را نسبت به کار ترغیب وپر شور گردانند.مدیران باید «شور آفرین » باشند" .شور"ی که همراه با انگیزش، شعور کاری سرمایه های انسانی سازمان را افزایش میدهد.اثبات یا رد فرضیه ها ●:امروزه جلب‌رضایت کارکنان به اندازه جلب رضایت مشتریان از اهمیت ویژه‌ای در استراتژیهای کیفیت درسازمانها برخوردار است. این در حالی است که سازمانهای متعدد در راستای بهبود عملکردشان کوشش فراوانی را صرف جلب رضایت کارکنان نموده‌اند. رضایت شغلی ازجمله سازه‌هایی است که در علم مدیریت جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است و متخصصین بهره‌وری اعتقاد دارند که با افزایش رضایتمندی شغلی، می‌توان شاهد توسعه منابع انسانی بود. عوامل گوناگونی در رضایتمندی شغلی مؤثر است که ازجمله این عوامل می توان به عوامل شخصیتی، اجتماعی و سازمانی اشاره کرد.همانطور که مشاهده نمودید این عامل از تأثیر ۵۲ درصدی برخوردار بود که ما آنرا در ردیف متوسط قرار دادیم ●.از خلقت بشریت تا به امروز عده‌ی زیادی بر مسند قدرت تکیه زده‌اند. از این میان حکمرانان بسیاری هستند که هنوز هم با شنیدن نامشان لرزه بر اندام انسان افتاده و تنها ظلمهای آنان به خاطر می آید. در مقابل، تاریخ حکمرانانی را به چشم خود دیده که به وجود آنها افتخار میکند. حکام صالحی که حق مظلوم را از ظالم گرفته و عدالت را به نحو احسن اجرا میکردند. اما گوهرانی هم بودند که مستقیماً از جانب خداوند وظیفه تشکیل حکومت را داشته و حکم انتصابشان از سوی بالاترین وجود هستی بود. پیامبر خدا (ص) و سلاله‌ی پاکش به حق جانشینان خدا بر روی زمین بوده و هستند. بعد از رسول الله تنها امام علی (ع) بود که توانست چند سال بر مسند حکومت تکیه زده و عدالت را در جامعه اجرا نماید. ما باید آن چند سال مدیریت اسلامی را الگویی برای تمام زندگی خود قرار دهیم. تا کنون مطالب زیادی از زندگی، حکومت و ولایت مولایمان علی (ع) شنیده‌ایم. مثل اینکه ایشان در وضعیتهای مختلف، رفتارهای [به ظاهر] متضادی از خود بروز میدادند.از نظر امام (ع) یکی از صفات مدیر اسلامی که در نامه نوزدهم نهج البلاغه هم آمده است، مضمون به همین مثال است. ایشان فرمودند: اگر برای تو از ظلم خبری آوردن در مرحله اول قبول نکن. همیشه با تحقیق عمل کن. اگر کسیکه اسلام نیاورده بود از ظلمی به تو مراجعه کرد، او را زیاد نزدیک خود نگردان. اما اگر مسلمانی به تو پناه آورد در انجام امورش سرعت به خرج بده و سریع وارد عمل شو. در انجام امور مردم درشتی و نرمی را به هم آمیز. با آنان گاه به شدت و گاه با نرمش رفتار کن و برای آنان نزدیکی را با دور داشتن در هم بیامیز. از این قبیل رفتارهای را در زندگی مدیریتی حضرت بسیار میتوان مشاهده نمود. اما شاید این امر به ذهن متبادر شود که چگونه یک حاکم میتواند متناقض عمل کند در حالیکه باید یک راه را در پیش بگیرد، نه اینکه مدام تغییر کند.حضرت هم به این امر اعتقاد دارند که یک کارگزار باید یک رویه را پیش بگیرد. ولی این رویه و راه چیست؟ مقصد این راه خدمت به جامعه مسلمین است و گرایش انسانها به اسلام. روش او نرم خویی با مظلوم است؛ او را جذب نموده و به ظالم درشتی میکند. به مسلمان نزدیک است و از کافر دوری میجوید. این رفتارها نه تنها ناقض یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم بوده و خود را تقویت میکنند. چه بسیار مدیرانی که تنها نرم خویی را رویه خود قرار داده بودند. با همه با ملایمت رفتار میکردند؛ اما هرگز به مقصد نرسیدند. درست مانند مدیرانی که تنها سختگیری را مبنای کار خود قرار داده بودند. رسیدن به سر منزل مقصود در این راه با اعتدال و میانه روی محقق میگردد.این رفتارهای متناقض همان مطلبی است که شهید مطهری در کتاب جاذبه و دافعه علی (ع) به آن پرداخته و آن را به خوبی بسط و گسترش داده است. ایشان وجود این دو صفت جاذبه و دافعه را تنها راه رسیدن به مقصد میداند. جاذبه همان نرم خویی است و دافعه همان شدت؛ این دو باید با هم در یک وجود محقق شوند. شهید مطهری اسلام را دین جذب و دفع میداند. دینی که هم جاذبه دارد و هم دافعه. ایشان افرادی را که تنها جاذبه دارند همانند افرادی تنها دافعه دارند مذمت میکند و سفارش مینماید که این راه به مقصد سعادت بشری نخواهد رسید. این رویه بزرگان نیز میتواند بهترین الگو برای مدیران امروز باشد. مدیران تنها با یک نیرو نمیتوانند موفق باشند؛ جاذبه‌ی صرف، راه موفقیت نیست. این جاذبه باید در کنار یک دافعه ای باشد تا به سنت بزرگان عمل کرده و مدیریتی مطلوب داشته باشیم. همانطور که مشاهده نمودید این عامل از تأثیر ۷۴ درصدی برخوردار بود که ما آنرا در ردیف بیشترین تأثیر قرار دادیم.و اما در مورد اصل شایسته سالاری و نظام ارزشیابی میتوان این طور بیان نمود که:چگونگی

ارزشیابی کارکنان و انتصاب و ارتقای آنان از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش و کارآیی نیروی انسانی به شمار می رود که متأسفانه به این مهم کمتر توجه می شود. در حال حاضر سیستم ارزشیابی کارکنان براساس نظرات شخصی ارزشیابی کننده انجام گرفته و در انتصاب و ارتقای کارکنان، شایسته سالاری کمرنگ بوده و در مواردی نیز اصولاً مد نظر قرار نمی گیرد. اما ظاهراً برداشت می شود که افراد مناسب در پست های سازمانی مناسب به کار گمارده شده اند و این به دلیل عدم تعریف درستی از شایسته سالاری است. تعریف شایسته سالاری بایستی در قوانین، بخشنامه ها و آئین نامه ها نمود یابد. بایستی از شایسته سالاری تعریف دقیقی ارائه شود و عواملی که در این تعریف گنجانده می شوند به طور جداگانه امتیازبندی شده و پس از این مرحله است که میزان شایستگی کارکنان تعیین می گردد.اما برخلاف مطالبی که ذکر شد مشاهده می نمایید که این عامل از تأثیر ۲۴ درصدی برخوردار می باشد و در ردیف کمترین تأثیر قرار می گیرد. ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همنوا کردن عملیات سازمان ضروری است. ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ بروز تخلف می‌شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات ناقص اجرا و یا برای عده‌ای اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود. براین اساس قوانین و مقررات که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم‌سازی محیط تدوین می‌شود اگر خوب اجرا نشود مشکل‌ساز خواهد شد و این موضوع به‌خاطر این است که وقتی برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نگردید این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض کرده و سعی در برقراری تعادل و جبران نارسائیها و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه می‌کنند. آنها همچنین با نقض مقررات، کم‌کاری، تمرد، بی‌تفاوتی به سازمان از خود واکنش نشان می‌دهند.این مهم با ۸۴ درصد تأثیر در ردیف بیشترین تأثیر قرار می گیرد •.آنچه کارکنان را تشویق می کند که بیشتر تلاش کنند،به طورنزدیک بستگی به رفاه شخصی و مسائل رفاهی کارکنان دارد. آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات ارضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش , تعدادی برای مشاغل ستادی وگروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند،آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد . آگاهی از نیاز های افراد سازمان مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند .عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است واین آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند.عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایش پرسنل موجب کاهش انگیزه می شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک می کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد.این دو عامل یعنی مسائل رفاهی و نیازهای کارکنان به دلیل اهمیت ویژه به ترتیب از تأثیر ۷۰ و ۹۴ درصدی برخوردار می باشندو و در ردیف متوسط و بیشترین تآثیر قرار خواهند گرفت •. یکی دیگر از عوامل مطرح شده در فرضیه ها عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود در سازمان می باشد که یکی از دلایل کاهش انگیزه و نارضایتی به شمار آید.به گفته دیگر بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد او چیست، موجب پرداخت بهای گزافی خواهد شد.در روند این تحقیق تأثیر اندک این عامل بر افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد مشخص گردید و مقدار آن ۳۰درصد بود •. انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار وعمل خاصی متمایل می سازد. بحث وبررسی در خصوص ارضای نیازها وعوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان وایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرز و بوم را به خود معطوف می دارد . چرا که با تلاش وهمفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی، کشور واقعا در جهت توسعه وپیشرفت، قدمهای اساسی بردارد.چرا و چگونه پاره ای موارد ازطریق ایجاد انگیزش وارضای نیازهای منطقی ومعقول کارکنان در دلبستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه وانگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟سئوالی که در اینجا مطرح می شود این است که، انگیزه چیست ؟ چه عواملی باعث بوجود آمدن انگیزه در کارکنان خواهد شد؟ در این پژوهش از مهمترین علل بروز درخواست بازنشستگی پیش از موعد در کارکنان کاهش انگیزه فرض گردیده و سعی شده به سئوالات فوق پاسخ مناسب داده شود.انگیزش یعنی ایجاد انگیزه و بسیج نیروهای نهفته انسانها و جامعه در جهت تحقق اهداف.انگیزه انواع مختلفی دارد که شامل:۱- انگیزه پنداری: مانند جلوه کردن یک مقام بی ارزش در نزد صاحب منصب یا مراجعین به آن مقام و یا آرزومند دستیابی بدان مقام.۲- انگیزه مادی: مانند انگیزه کسب رفاه مادی ، امنیت و ...۳- انگیزه معنوی: مانند انگیزه نیل به معرفت ا... ، کسب رضوان الهی، رسیدن به لقای الهی و ...اگر انگیزه های معنوی تقویت شود ، انگیزه های مادی هم پیرو آن تقویت می شود و انگیزه های پنداری کم رنگ یا بی رنگ می گردد.افزایش بهره‌وری سازمانها و توسعه روزافزون آنها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده انسان، یادکرده‌اند •.تمهیدات ادامه تحصیل کلیه کارکنان در رشته تحصیلی متناسب با شغل آنان تا بالاترین درجات تحصیلی نیز تأثیر بسزایی در انگیزش نیروی انسانی خواهد داشت. سطح تحصیلی بالاتر کارکنان، کارآیی آنان را افزایش داده و علاقه به کار و انگیزه در کارکنان جهت احساس مالکیت در کار و اینکه امور اداره را همچون امور شخصی خود تلقی نموده و به آن بها دهند نیز ایجاد می گردد. چگونگی و روش های اجرایی ادامه تحصیل کارکنان نیز از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. در صورتی که روش هایی طراحی شود که در آن تبعیض بین کارکنان به چشم بخورد مطمئنا نتیجه عکس داشته و کاهش انگیزه نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت. این عامل با ۶۶ درصد تأثیر در ردیف متوسط قرار می گیرد •.از دیگر عوامل تأثیر گذار در افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان، عدم مطلوبیت محیط کاری و رفتار نامطلوب همکاران می باشد، که البته از درجه اهمیت کمی برخوردار است ،زیرا با تمهیداتی جزئی میتوان این مسائل را حل نمود. مسائل و مشکلاتی از قبیل: وضعیت بهداشت محیط کار، فاصله محل کار تا محل سکونت، ابزارهای نامناسب‌کار، عدم‌تناسب محل‌کار درطبقات، ضعف‌سیستم گرمایش وسرمایش محیط‌کار، ضعف سیستم تعمیر و نگهداری محیط کار، نامناسب‌بودن وسایل بایگانی و اسناد، تراکم زیاد کارکنان در یک اتاق،رفتار نامطلوب همکاران و ... . این عوامل نیز به ترتیب با ۲۶ و ۲۰ درصد تأثیر در ردیف کمترین تأثیر جای خواهند گرفت.فصل پنجمنتیجه:میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت ویکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه درافرادی است که آن کار را انجام می دهند . عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه

های کارکنان خود را افزایش دهد .همچنین باید اقدامات مؤثر در نگهداری و پویایی نیروی انسانی که نهایتاً به بهسازی آن منجر می‌شود، صورت‌گیرد و مدیریت برای‌پرورش توانائی‌ها، ایجادانگیزش، افزایش روحیه و تعهد به اهداف، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیریها و همچنین مشکل گشائی افراد و سالم‌سازی جوّ سازمان، وقت کافی اختصاص دهد تا توانائی و اثربخشی منابع توسعه یابد.راه حل ها:نیروی انسانی رکن اصلی و بنیانی تشکیل دهنده سازمان است که با تربیت صحیح و هدایت آن، می توان جامعه ای هدفمند و محیط کاری سالم را به وجود آورد. جهت دست یافتن به این مهم، وجود مدیریتی توانا و آگاه نسبت به دانش مدیریت و مسائل روز دنیا از اهمیت به سزایی برخوردار است.همانطور که در ادبیات مدیریت بیان شده هر فرد برای انجام فعالیت به دو عامل اصلی دانش و انگیزه نیاز دارد که در پرتو برخورداری از این دو عامل می توان انجام موفق هر فعالیت هدفمندی را پیش بینی کرد و در مجموع افراد به واسطه این عوامل است که صاحب قدرت خواهند بود و با افزایش سطح این دو عامل هر سازمان می تواند تصویر روشنی از آینده را برای دستیابی به اهدافش ترسیم نماید.مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند از این جهت رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است . اگر علل و یا عدم رضایت کارکنان نسبت به کارشان مشخص گردد، می توان بمنظور بهبود وارتقاء شرایط کار ونیز جلب رضایت بیشترآنها تلاشهای اساسی تری انجام داد . چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را بادقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد.یکی از راهکارهای مناسب در راه رسیدن به اهداف مطلوب سازمانی، ایجاد انگیزش روانی در کارکنان است. با توجه به این نکته که ایجاد انگیزش در محیط های کاری گوناگون و کارکنان متفاوت می باشد، مدیریت بایستی سیاستهای مدیریتی خود را با توجه به محیط کار و شناخت و آگاهی کامل از اوضاع موجود طراحی و اجرا نماید.با توجه به موارد مطروحه و در راستای بهبود سازمان پیشنهادات ذیل ارائه می گردد: ۱- پیشنهاد می گردد شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی فرآیند مهندسی مجدد، اصلاح و به کارکنان تفهیم گردد تا هر یک از کارکنان با وظایف خود به طور دقیق آشنا شوند. پس از این مرحله استاندارد هر یک از کارها تهیه و تعیین و تدوین گردد. بدین صورت می توان کارآیی افراد را که نسبت ستاده به استاندارد کار می باشد سنجید.در ضمن در کارهایی که به طور دسته جمعی انجام می شود نیز می توان کارآیی افراد را به صورت گروهی ارزیابی نمود و بدین طریق، گروه های کاری در سازمان را نیز مد نظر قرار داد. از طرف دیگر بایستی خصوصیات شخصی افراد از قبیل سطح تحصیلات مرتبط، تجربه و سابقه کاری مرتبط و دانش و مهارت در کار را نیز اندازه گیری و برای هر یک از عوامل مذکور امتیازی قائل شد. با این عمل، کارآیی نیروی انسانی (هر یک از کارکنان)، کارآیی گروهی و ویژگی ها و خصوصیات شخصی هر سه ملاک ارزشیابی واقع خواهند شد.ارتقاء و انتصاب کارکنان به مقامات بالاتر نیز بهتر است براساس نتایج ارزشیابی صورت پذیرد. حتی می توان با توجه به نتایج ارزشیابی، درصورتی که مشخص شود کارکنان نیازمند آموزش های خاص هستند، این افراد را به بخش آموزش منابع انسانی سازمان هدایت نمود. ۲- در خصوص پاداش ها و تشویقات، پیشنهاد می گردد عوامل و موضوعاتی که می تواند منجر به تشویق و پاداش کارکنان شود، به دقت بررسی و تدوین گردد و در صورتی که هر یک از کارکنان عوامل مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، مورد تشویق واقع شوند و از تبعیض بین کارکنان به شدت دوری شود. ۳- پیشنهاد می شود برای کلیه کارکنان در کلیه سطوح و پست های سازمانی، امکان ادامه تحصیل در سطح بالاتر، بدون هر گونه تبعیض برقرار و سهمیه ویژه ای در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی به این امر اختصاص یابد. همچنین مجوز مرخصی و مأموریت آموزشی و تقبل کامل هزینه تحصیلی آن دسته از کارکنانی که در دانشگا ه ها پذیرفته شده اند نیز برقرار شود.۴- به کارکنان در انجام امور قسمت خود آزادی عمل داده شود.منظور از آزادی عمل ، فکر کردن و عمل نمودن در مورد حیطه کاری خود می باشد. در این صورت کارکنان احساس رضایت می کنند و با انگیزه مضاعف از کار خود ابراز خشنودی می نمایند.۵- پیشنهاد دیگر رعایت اصل شایسته سالاری می باشد. شایسته سالاری را می توان انتخاب بهترین ها در مناسب ترین جایگاه تعریف کرد.سازمان باید با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته شناسی و بعد شایسته گماری ، و در آینده شایسته پروری نماید.باتوجه به مطالب ارائه شده و باتوجه به اهمیت نیروی انسانی برای همه سازمان، لازم است این مسئله مورد توجه خاص قرارگیرد و با اعمال سیاستهای لازم برای افزایش کارآمدی کارکنان، شاهد شکوفائی هرچه بیشتر پرسنل و سازمان در راستای نیل به اهداف آن باشیم.پیوست ها:نمونه فرم پرسشنامه:آیین‌نامه اجرایی قانون بازنشستگی پیش از موعدبر اساس ابلاغ آیین‌نامه اجرایی قانون بازنشستگی پیش از موعد توسط پرویز داودی، کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی دولت در صورت دارا بودن حداقل ۲۵ سال سابقه خدمت برای مردان و حداقل ۲۰ سال برای زنان ، بدون لحاظ شرط سنی ، می توانند با استفاده از حداکثر پنج سال سال سنوات ارفاقی تا سقف سی‌سال بازنشسته شوند.وزرای عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک هیئت دولت بنا به پیشنهاد مشترک معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و وزارت رفاه و تأمین اجتماعی و به استناد تبصره (۵) ماده واحده قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت ـ مصوب ۱۳۸۶ ـ و با رعایت تصویب‌نامه شماره ۱۶۴۰۸۲/ت۳۷۳هـ مورخ ۱۰/۱۰/۱۳۸۶ آیین‌نامه اجرایی قانون یادشده را به شرح زیر تصویب نمودند: متن آیین‌نامه اجرایی قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت به شرح زیر است: ماده۱ـ در این آیین‌نامه اصطلاحات زیر در معانی مشروح مربوط به کار می‌روند: الف ـ قانون: قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت ـ مصوب ۱۳۸۶ـ ب ـ سنوات خدمات قابل قبول: سنواتی است که طبق قوانین و مقررات مربوط از لحاظ احراز شرایط بازنشستگی جزو سنوات خدمت ملاک محاسبه قرار می‌گیرد.

پ ـ وزارت: وزارت امور اقتصادی و دارایی. ماده۲ـ کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی در صورت دارا بودن حداقل بیست و پنج (۲۵) سال سابقه خدمت قابل قبول (بدون رعایت شرط سنی) می‌توانند در مهلت پیش‌بینی شده در قانون با ارایه درخواست کتبی مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد و موافقت دستگاه متبوع با استفاده از حداکثر پنج (۵) سال سال سنوات ارفاقی تا سقف سی‌سال بازنشسته شوند. تبصره۱ـ بانوان شاغل که فاقد شرط سابقه خدمت مقرر در این ماده می‌باشند، به شرط داشتن حداقل بیست (۲۰) سال سنوات خدمت قابل قبول می‌توانند با ارایه درخواست کتبی و موافقت دستگاه متبوع با استفاده از حداکثر پنج (۵) سال سنوات ارفاقی بازنشسته شوند. تبصره۲ـ افرادی که در طول مدت اجرای قانون شرایط موضوع ماده (۲) این آیین‌نامه را احراز و بصورت مکتوب درخواست خود را ارایه نمایند و مطابق ماده (۳) این آیین‌نامه تا پایان ۵/۶/۱۳۸۹ با درخواست بازنشستگی آنها موافقت شود، مشمول این آیین‌نامه خواهندبود. ماده۳ـ بمنظور بررسی درخواستی بازنشستگی پیش از موعد در انطباق با برنامه‌های جامع نیروی انسانی دستگاههای دولتی، رییس دستگاه یا بالاترین مقام مسئول دستگاه اجرایی می‌تواند کارگروهی مرکب از مدیران واحدهای ذی‌ربط دستگاه متبوع تشکیل دهد. درخواستهای مشمولان قانون

پس از اعلام نظر مدیر بلافصل متقاضی در کارگروه مورد رسیدگی قرار می‌گیرد. تبصره ـ تصمیمات کارگروه در صورت وجود اعتبار لازم و پس از تأیید بالاترین مقام دستگاه قابل اجرا خواهدبود. ماده۴ـ پاداش پایان خدمت کارکنان رسمی مشمول قانون با رعایت مفاد قانون پرداخت پاداش پایان خدمت و بخشی از هزینه‌های ضروری به کارکنان دولت ـ مصوب ۱۳۷۵ ـ و اصلاحات بعدی آن و با احتساب سنوات ارفاقی توسط دستگاه متبوع مستخدم محاسبه و پرداخت می‌شود. تبصره۱ـ در مورد مستخدمان پیمانی مطابق آیین‌نامه استخدام پیمانی، موضوع تصویب‌نامه شماره ۵۲۲۸۲/ت۶۶۴ مورخ ۱۵/۶/۱۳۶۸ و اصلاحات بعدی آن و در مورد مشمولان قانون کار مطابق احکام مندرج در قانون کار توسط دستگاه متبوع مستخدم عمل خواهدشد.

تبصره۲ـ پاداش پایان خدمت بانوان متقاضی با کمتر از بیست و پنج (۲۵) سال سابقه خدمت به میزان سنوات خدمت قابل قبول (بدون احتساب سنوات ارفاقی) محاسبه و پرداخت خواهدشد. ماده۵ ـ وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند در سال ۱۳۸۶ اعتبار لازم برای پرداخت کسور بازنشستگی و حق بیمه سهم مستخدم و کارفرما بابت سنوات ارفاقی براساس آخرین حقوق و مزایای مشمول کسر کسور بازنشستگی را بصورت یکجا و نیز مابه‌التفاوت حقوق بازنشستگی بابت سنوات ارفاقی آنان را (همان سال) به ترتیب مقرر در تبصره (۱) ماده واحده قانون محاسبه و به وزارت اعلام کند. وزارت موظف است اعتبار اعلام شده را از سر جمع اعتبارات دستگاهها کسر و به حساب صندوقهای بازنشستگی ذی‌ربط واریز نماید. ماده۶ ـ از سال ۱۳۸۷ تا پنج (۵) سال پس از مهلت اجرای قانون، اعتبار لازم برای پرداخت کسور بازنشستگی و حق بیمه سهم مستخدم و کارفرما بابت سنوات ارفاقی براساس آخرین حقوق و مزایای مشمول کسور بازنشستگی بطور یکجا و با اعمال ضریب (۱/۱) محاسبه و در ردیف بودجه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی، همچنین مابه‌التفاوت حقوق بازنشستگی بابت سنوات ارفاقی آن دسته از کارکنانی که تا سال قبل بازنشسته شده‌اند در ردیف جداگانه‌ای ذیل بودجه وزارت پیش‌بینی خواهدشد. وزارت موظف است سهم هر یک از صندوقهای بازنشستگی را سالانه به حساب صندوقهای بازنشستگی ذی‌ربط واریز نماید. تبصره ـ وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند کسور بازنشستگی و حق بیمه سهم مستخدم و کارفرما بابت سنوات ارفاقی را بطور یکجا به صندوقهای بازنشستگی پرداخت نمایند. ماده۷ـ کارکنانی که با استفاده از سنوات ارفاقی بازنشسته می‌شوند پی از بازنشستگی از امتیازاتی که در سایر قوانین و مقررات برای کارکنان بازنشسته در نظر گرفته شده یا می‌شود بهره‌مند خواهندشد. ماده۸ ـ شرکتهای دولتی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی می‌توانند کارکنان واجد شرایط را صرفاً از محل منابع مالی خود و براساس مفاد این آیین‌نامه بازنشسته کنند. ماده۹ـ منظور از کارکنان قراردادی در آیین‌نامه، اشخاص زیر هستند: الف ـ مستخدمان موقت شرکتهای دولتی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی. ب ـ آن دسته از مستخدمان متناظر کارکنان پیمانی شاغل در وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی دارای مقررات خاص که به موجب قرارداد به استخدام درآمده‌اند. ج ـ کارکنانی که براساس تصویب‌نامه شماره ۱۷۵۹۸ مورخ ۲۲/۳/۱۳۶۲ به صورت خرید خدمت با رعایت قوانین و مقررات مربوط در دستگاههای مشمول این قانون اشتغال دارند. د ـ آن دسته از کارکنان مشمول قانون که براساس مجوزهای قانونی با انعقاد قرارداد در خدمت دستگاههای یادشده بوده‌اند و کسور بازنشستگی یا حق بیمه (اعم از سهم مستخدم و کارفرمای) آنها طبق مقررات به صندوقهای بازنشستگی مربوط پرداخت گردیده است. تبصره ـ کارکنان ثابت یا عناوین مشابه دستگاههای مزبور برای استفاده از تسهیلات قانون در حکم مستخدم رسمی هستند. ماده۱۰ـ دستگاههای مشمول موظفند فهرست کارکنان مشمول قانون را با قید مشخصات استخدامی هر یک از آنان، میزان سنوات ارفاقی و پاداش پایان خدمت پرداختی به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و وزارت رفاه و تأمین اجتماعی در فواصل شش ماهه ارسال کنند. ماده۱۱ـ وزارت رفاه و تأمین اجتماعی موظف است هر سال گزارش اجرای قانون را به هیئت وزیران ارایه نماید.

ماده۱۲ـ درخصوص مستخدمان شاغل در مشاغل سخت و زیان‌آور و جانبازان مقررات مربوط ملاک عمل خواهدبود. این تصویب‌نامه در تاریخ ۲۶/۱۲/۱۳۸۶ به تأیید مقام محترم ریاست جمهوری رسیده‌است.خلاصه گزارش اظهارنظر کارشناسی درباره: «لایحه بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت» از دفتر مطالعات اجتماعی مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامیبیان مسئله لایحه بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت بنا به پیشنهاد وزارت آموزش و پرورش،مشتمل بر ماده واحده و سه تبصره در تاریخ ۰۹/۰۲/۱۳۸۶ تقدیم مجلس شورای اسلامی گردید. به موجب این لایحه به دولت اجازه داده می شود ظرف مدت سه سال کارکنان واجد شرایط وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی را که حداقل (۲۵) سال سابقه خدمت قابل قبول داشته باشند، با (۵) سال سنوات ارفاقی بدون شرط سنی و با تشخیص دستگاه مربوط بازنشسته نماید. بازنشستگی پیش از موعد را از ابعاد مختلف باید مورد بررسی قرار داد، چرا که ممکن است گاهی اوقات سازمان‌ها با هدف ارتقای سطح کیفی و مهارت های فنی و تخصصی و حفظ و بقای خود ناگزیر به انجام چنین کاری شوند و نیروی جوان و تحصیل کرده را جایگزین نیروهای فاقد قابلیت های تخصصی و ناکارآمد نمایند. در این بین توجه به صندوق های بیمه گر نیز به عنوان متولی امر بازنشستگی نباید از نظر دور بماند، چرا که بازنشستگی های پیش از موعد یکی از عوامل اصلی کاهش توان مالی صندوق های بازنشستگی (به جهت بر هم خوردن توازن در دریافتی‌ها و پرداختی‌ها) است. هدف از وضع قانون در مقدمه توجیهی لایحه اهداف زیر مدنظر قرار گرفته است: ۱. متناسب سازی و تعدیل وضعیت اشتغال نیروی انسانی و از سوی دیگر افزایش کارایی و اثر بخشی فعالیت در دستگاه های اجرایی

۲. ارتقای کیفی سطح تحصیلات و مهارت های فنی و تخصصی نیروی انسانی و زمینه سازی برای تحقق توسعه پایدار ارزیابی لایحه (تبیین موضوع) ۱. ارتقای کیفی مهارت های فنی و تخصصی نیروی انسانی و به تبع آن افزایش کارآیی و اثر بخشی دستگاه های اجرایی- که دو هدف از هدف های سه گانه لایحه پیشنهادی در مقدمه توجیهی را تشکیل می‌دهد ـ با ریزش و خروج نیروی انسانی موجود از طریق نظام بازنشستگی زودرس و پیش از موعد محقق نمی گردد، بلکه می توان با افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان دولت از طریق ارائه آموزش های شغلی بدو خدمت و ضمن خدمت متناسب با شغل و شاغل، زمینه افزایش کارآیی و اثر بخشی در ارائه خدمات دولتی و بهبود میزان پاسخگویی به مردم، توسعه آگاهی های عمومی کارکنان دولت، افزایش کیفیت خدمت رسانی و ارتقاء کیفی سرمایه انسانی را فراهم نمود. ۲. برخلاف اهداف انشاء شده در مقدمه توجیهی لایحه پیشنهادی، با تصویب این لایحه عملا نیروی انسانی متخصص و مجرب و کارشناسان طراح از دستگاه های اجرایی و گردونه سیر مراحل تصمیم سازی و تصمیم گیری خارج خواهند شد و کیفیت انجام وظایف و مسئولیت های اصلی و تخصصی و ارائه خدمات مطلوب به مردم و جامعه سیر نزولی خواهد پیمود و در نتیجه چنین تفکری، سطح انجام عملیات و فعالیت‌ها به ویژه در مشاغل تخصصی از لحاظ کیفی نه تنها ثابت نخواهد ماند بلکه تقلیل نیز پیدا خواهد نمود، که این امر با اهداف تهیه و تدوین لایحه در تعارض است. ۳. شاید هدف غایی از طرح لایحه پیشنهادی این موضوع باشد که با خروج مستخدمین دولت از حالت اشتغال از طریق نظام بازنشستگی حتی در مشاغل تخصصی، امکان ایجاد اشتغال برای نیروهای جوان پدید می‌آید که در این صورت باید

اذعان نمود، علیرغم ممنوعیت اشتغال بازنشستگان در دستگاه های اجرایی (جزء (۲) بند" و "ماده (۱۴۵) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی،...) بـا آزاد شـدن وقت افراد مـذکور، که بازنشستگان جوان را تشکیل خواهنـد داد و به لحـاظ قادر به کار بودن از یک طرف و توان تخصصی و استفاده از تجارب مکتسبه از سوی دیگر، در بخش های خصوصی، تعاونی، موسسات و واحـدهای غیر دولتی و هر جای دیگر به طور قانونی و غیر قانونی به کار گرفته خواهند شد و فرصت های شغلی در اختیار جوانان را اشغال خواهند نمود. ۴. یکی دیگر از ابهاماتی که در لایحه مذکور وجود دارد، عدم تعیین تعداد افرادی است که دستگاه های اجرایی بر اساس این قانون می توانند بازنشسته نمایند که این مسئله امکان محاسبه بار مالی ناشی از اجرای لایحه را نیز از دولت سلب نموده است. در صورتی که سهم هر یک از دستگاه های اجرایی مشمول این قانون مشخص شود، علاوه بر امکان محاسبه بار مالی برای دولت، امکـان برنـامه ریزی را نیز برای دستگاهها فراهـم خواهـد نمـود. نقـاط قـوت ۱. ایجـاد سازوکـار قـانونی برای بازنشسـته نمودن کارکنان فاقد قابلیت‌های تخصصی و حرفه‌ای؛ ۲. جذب نیروهای متخصص و دارای تحصیلات دانشگاهی که به موجب جزء (۲) بند «و» ماده (۱۴۵) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مجاز می‌باشند معادل ۵۰ درصد نیروی بازنشسته، نیروی جدید جذب نمایند. ۳. افزایش کارایی دولت و کاهش هزینه‌های مادی و معنوی دولت در بلند مـدت به دلیل خروج برخی نیروهای ناکارامـد ۴. کـاهش هزینه‌هـای دولت بابت نگهـداشت نیروی انسانی از جمله هزینه ایاب و ذهـاب، امور رفاهی و برخی دیگر از هزینه‌های نامشهـود نقـاط ضـعف ۱. عدم تعیین وضـعیت مشمولین قانون نحوه بازنشستگی جانبازان انقلاب اسـلامی ایران و ......، مصوب ۰۱/۰۹/۱۳۶۷. ۲. عـدم تعیین تکلیف پاداش پایان خدمت سـنوات ارفاقی. ۳. عدم پیش‌بینی سـهم سازمان‌های بازنشستگی بابت دریافت سهم کسور کارمند و کارفرما۴. عدم توجه به تمایل و خواست مسـتخدم مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد. ۵. فراهم نمودن زمینه حذف برخی نیروهای کارامد و متخصص و تصمیم ساز و در نتیجه بروز خلأهای تخصصـی در سازمان چنانچه در قانون ضوابط مشـخص وجود نداشـته باشد. ۶. دادن امتیاز (پنج سال سـنوات ارفاقی) به نیروهای ناکارامـد و فاقد تخصـص و از سوی دیگر ایجاد انگیزه و اشتیاق در برخی افراد جهت کم کاری و بی نظمی با هدف گریز از ادامه خـدمت و برخورداری از امتیاز مـذکور. ۷. بار مالی ناشـی از اجرای لایحه مذکور چندان روشن نیست. (در شـرایطی که لایحه مـدیریت خـدمات کشوری به دلیل عـدم پذیرش بار مالی توسط دولت در بلاتکلیفی به سـر می‌برد و همچنین بدهی دولت به صـندوق‌های بازنشسـتگی که سال‌هـاست امکـان پرداخت آن فراهم نشـده است) ۸. در لایحه مـدیریت خـدمات کشوری شـرط بازنشسـتگی برای مشاغل غیر تخصصـی دارا بودن حداقل ۳۰ سال و برای مشاغل تخصصـی ۳۵ سال سابقه خـدمت منظور گردیده است. جمع بنـدی و پیشـنهاد بـا توجه به اینکه کلیات لایحه در کمیسیون اجتماعی مجلس شورای اسلامی مورد تصویب قرار گرفته است، لازم است لایحه به شکلی تدوین گردد که امکان اجرای آن فراهم شود و اشکالات آن نیز برطرف گردد. لذا با توجه به موارد فوق‌الذکر پیشـنهاد می‌شود، متن ذیل جایگزین لایحه بازنشسـتگی پیش از موعد گردد تا آسیب‌ها و چالش‌های احتمالی را به حـداقل ممکن کـاهش دهـد. مـاده واحـده – به دولت اجازه داده می شود ظرف سه سال پس از تصویب این قانون مسـتخدمین وزارتخانه‌ها، موسـسات دولتی، شـرکت‌های دولتی کلیه دستگاه‌هایی که شـمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است را که حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت داشته باشـند با حداکثر پنج سال سـنوات ارفاقی بدون شـرط سـنی و با تشـخیص دستگاه ذیربط بازنشسـته نمایند. خدمت مازاد بر سی سال محاسبه نخواهد شد. تبصـره ۱- دولت مجـاز است سالانه حـداکثر معادل ۵/۱ درصد مستخدمین خود را از این طریق بازنشسته نماید. تبصره ۲- بار مالی ناشی از اجرای این قانون در سال جاری از محل حقوق و مزایای پیش بینی شـده برای مسـتخدمین ذیربط تا پایان سال از محل اعتبارات دستگاه های مربوطه آنان و برای سال های بعـد در قوانین بودجه سـنواتی کل کشور پیش بینی و تامین خواهـد شـد. تبصـره ۳- سـهم سازمان های بازنشسـتگی بابت پرداخت حقوق بازنشستگی و کسور سهم کارفرما نسبت به سنوات ارفاقی، از محل اعتبار تبصره (۱) تامین و به سازمان های مذکور پرداخت خواهد شد. تبصره ۴- سـهم سازمان های بازنشسـتگی بابت کسور سـهم کارمند تا رسیدن به سنوات سی سال هر ماهه از حقوق مستخدم برداشت خواهد شد. تبصـره ۵- هر نوع اسـتخدام برای جـایگزینی بازنشسـتگان این قانون در دسـتگاه های فوق‌الـذکر ممنوع می باشد. تبصره ۶- اجرای این قانون در مورد ایثارگران (آزادگان، جانبازان، رزمندگان، افراد خانواده شـهدا و مفقودین) مشـروط به تقاضای مسـتخدم می باشد. تبصره ۷- به سـنوات ارفاقی پاداش پایان خـدمت تعلق نمی گیرد. تبصـره ۸- آیین نـامه اجرایی این قانون ظرف مـدت ۳ مـاه از تاریـخ تصویب بنـا به پیشـنهاد سازمان مـدیریت و برنامه ریزی کشور و وزارت رفاه و تامین اجتماعی به تصویب هیـات وزیران خواهـد رسید. منابع:۱- رضائیـان، علی،مبانی سازمان و مـدیریت،سـمت،تهران،۱۳۸۳۲- دشـمن زیادی، اسفندیار،مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان، فرهنگ سبز،تهران،۱۳۸۷۳- مرکز تحقیقات علوم اسلامی،مبانی مدیریت از دیدگاه اسلامی،قم،۱۳۸۶۴- رشیدی،آرمین، مبـانی نگارش علمی، فرزان،تهران،۱۳۸۷۵- ریاضـی، محسن، مهدوی، میترا، بررسـی نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی،۶- www.modiryar.com \ ۷- www.retirement.ir \ ۸- www.daneshju.ir \ ۹- www. iren.ir \ ۱۰- www.mgtsolution.com به نـام خدابررسـی دلایـل درخواست بازنشسـتگی پیش از موعد کارکنانحسن حجتیمحمد کیمیا موضوع: بررسـی دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنانگردآوری: حسن حجتی – محمد کیمیاناشـر:تیراژ: ۲ نسـخهنوبت چاپ: اول – ۱۳۸۸تنظیم و صـفحه آرایی: حسن حجتی – محمـد کیمیاشابـک:قیمت:بـدین وسیله از کلیه دوسـتانی که مـارا در این کـار همراهی نمودنـد و از ریاست محترم دانشگاه که در تصویب طرح و اجرای آن همکاری بی‌دریغ نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## بررسی تأثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان

طاهره سلیمانی

تاریخچهاداره کل استاندارد خراسان از سال ۱۳۴۲ فعالیت خود را در زمینه کنترل محموله های صادراتی آغاز نمود، و سپس با اجرا ی قـانون اوزان و مقیاسـها ، این فعـالیت تصـمیم به گسترش یافت . هم اکنون با بکارگیری ۹۲ نفر پرسـنل رسمی و پیمانی ، قرارداد معین و شـرکتی بـا سایر مـدارک تحصـیلی و برای نیل به اهـداف و وظایف ، موسسه به شـرح ذیل فعالیت می نماینـد.۱ – تعییـن و تدوین و نشـر اسـتانداردهای ملی و انجام تحقیقات کاربردی به منظور تدوین استاندارد و بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی و کمک به بهبود روشهای تولید ۲ –ترویج استانداردهای ملی و نظارت بر اجرای استانداردهای اجباری ۳ –کنترل کیفیت کالاهای صادراتی مشـمول مقررات اسـتاندارد اجباری و جلوگیری از صدور کالاهای نامرغوب به منظور ایجاد رقابت با بازارهای بین المللی ۴- کنترل کیفیت کالاهای وارداتی به منظور حمایت از تولیـد کنندگان داخل و جلوگیری از ورود کالای نامرغوب خارجی ۵ –ترویج سیستم

بین المللی یکاها SI به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها و کالیبره کردن وسایل سنجش مدیریت اداره کل و کلیه مسوولان و کارکنان آن در انجام این رسالت خود را متعهد به حفظ و ارتقا کیفیت خدماتی می دانند که اداره کل در زمینه های زیر ارایه می نماید :  تدوین و توزیع استانداردهای ملی  نظارت بر اجرای استانداردهای ملی ایران در زمینه های تولید ، عرضه ، صادرات محصولات و خدمات  صدور گواهی نامه انطباق محصولات استانداردهای مربوطه به ویژه صدور پروانه های کاربرد علامت استاندارد ایران  ترویج سیستم بین المللی یکادها (SI) به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها در کشور و کالیبره نمودن وسایل سنجش  نظارت بر عملکرد شرکتهای بازرسی کننده و آزمایشگاههای همکارنظام مدیریت کیفیت استقرار یافته بر طبق استاندارد ایران – ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۰ در بخش های مختلف اداره کل به طور منظم توسط مسوولان و تحت نظارت مدیر کل از لحاظ تداوم ، تناسب و کارایی آنها ، انطباق با ضوابط ، مقررات و میزان نیل به اهداف کیفی قابل ارزیابی مورد بازنگری واقع می شود و از نتایج حاصله برای اتخاذ تدابیر لازم در بهبود مستمر عملکرد کیفیت اداره کل استفاده می گردد . با توجه به تعهدی که کلیه کارکنان در تحقق این خط مشی دارند بی شک همکاران با درک کامل مفاد این خط مشی و روش های اجرایی و دستورالعمل های ناشی از آن با علاقه و پشتکار در اجرای آنها و حفظ اعتبار اداره کل نهایت جدیت و مشارکت را به کار خواهند برد .مقدمهدر محیط کسب و کار حاضر، رقابت سازمان ها از طریق قابلیت آنها برای پاسخ گویی سریع به نیاز های سازمان تعیین می شود. مدیریت  با هدف افزایش بهروری و بهینه سازی کلیه پارامترهای مجموعه در سالهای اخیر پر رنگ تر شده و توجه زیادی را به خود جلب کرده است. مدیریت  یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت های حاصله درحوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط بیر  و  روح  به کار رفت. ولی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد.مدیریت  ، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که درسازمان کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی ، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می نماید. مدیریت  با همسو سازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی های اساسی و مرتبط کردن ویژگی های مختلف مدیریت منابع انسانی، به ویژه توسعه سازمانی، در جهت رشد سازمان تلاش می کند.امروزه با توجه به صرف زمان، نیروی انسانی و هزینه ای فراتر از نیاز، سازمان ها نتوانسته اند به اهداف و خواسته های برنامه ریزی شده برسند و همواره مسائل و مشکلاتی را درطول مسیر تعریف نموده و آمار و ارقام را با چشم بندی خاص ریاضی در مطلوب جلوه دادن عملکرد خود ارائه می نمایند. ما معتقدیم که عملکرد مهم است با سطح بالای حرفه ای شدن، تعهد و تلاش موثر در سازمان و می خواهیم بهتر عمل کنیم. مدیریت عملکرد ناب تلفیقی از مدیریت عملکرد، مدیریت ناب و تفکر ناب می باشد که به بهبود و افزایش بهره وری پارامترهای سازمان می انجامد.ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی ها و نیازهای خاص هر جامعه،هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان ها افزوده می شود.با توجه به اهمیت نقش مدیریت در همه سازمان ها،مدیران بایستی با بهره گیری از قوه خلاقه خویش به پدید آوردن سازمان هایی اقدام نمایند که در آنها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم باشد.سازمان هایی که علم مدیریت امروزه آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد و کارآمدی شان نیازمند خلاقیت در روش ها و نظام های مدیریتی است.لازم به ذکر است در این تحقیق از متخصصان و صاحب نظران ( از جمله خانم دکتر نوربخش ، خانم مهندس متولی زاده و خانم دکتر نوبری ) کمک گرفته شده و نظرات آنها در این خصوص جویا شده است . این تحقیق در ۵ فصل و ۳ نسخه ( استاد گرامی ، اداره کل استاندارد و محقق ) تنظیم شده است . فصل اول طرح تحقیق : که شامل موضوع , اهمیت و فایده تحقیق , علت و هدف تحقیق , طرح مسئله , فرضیه ها , تعریف واژه ها , روش تحقیق , موانع و محدودیتهای تحقیق می باشد . فصل دوم مروری بر ادبیات موضوع یا پیشینه تحقیق  : که در این فصل با استفاده از منابع موجود , سابقه بحث به صورت منظم و بر اساس مسیر تکاملی تاریخی آن ارائه می شود که ممکن است شامل تعاریف برخی مفاهیم , نظریات , مدلها و تاریخچه می باشد . فصل سوم انتخاب حجم نمونه با توجه به ویژگیهای جامعه آماری می باشد . فصل چهارم شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس اطلاعات جمع آوری شده و فرضیه ها و یافته های تحقیق می باشد . فصل پنجم خلاصه و نتیجه گیری تحقیق می باشد که در این فصل اقدام به نظریه پردازی می شود . و در پایان پیوستها , منابع و مأخذ آورده میشود . چکیدهامروزه اصلی ترین مباحثی که در رابطه با مدیریت یک مجموعه مطرح می باشد، برنامه ریزی صحیح،نگرش به توسعه ، تصمیم درست در شرایط متغیر، بهبود مستمر، رضایت و حفظ کرامت کلیه ذینفعان، تعالی ورسیدن به سطح ناب است. تمرکز بر جریان ارزش، تکوین ساختار ناب، رفتار سازمانی و کاربرد مقدمات ناب می تواند زمینه ساز یک مدیریت عملکرد ناب باشد در این تحقیق همچنین الزامات ایجاد مدیریت  ناب ، شرایط لازم و نحوه اداره کردن،ارزیابی، رسیدن به اهداف آرمانی و چگونگی توسعه آن نیز بیان گردیده. آنگاه میزان افزایش بازدهی و درصدرضایت ذینفعان تحلیل شده است.فصل اول – طرح تحقیقموضوع : تاثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتیاهمیت و فایده تحقیق : اصولاً استعدادهای خلاق در محیط های مطلوب شکوفا و متبلور می شوند. بنابراین یکی از الزامات و روش های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن سازمانی پویا،مستعد،خلاق و به طور کلی یادگیرنده است.از سوی دیگر دنیای کنونی به سمتی پیش می رود که سازمان ها علاوه بر یادگیرنده بودن باید یاد دهنده نیز باشند تا بتوانند از مزیت رقابتی مطمئنی برخوردار گردند.بنابراین ایجاد و بکارگیری سازمان های خلاق و یادگیرنده از مهم ترین و ضروری ترین وظایف مدیران و مسئولان کشور می باشد.در کشور ما ایجاد این سازمان ها با موانع زیادی روبه رو می باشد که باید این موانع شناسایی شده و راهکارهای عملی برای رفع آنها ارائه گردد.از سوی دیگر مدیران و رهبران سازمان ها باید این فرهنگ سازمانی را بومی سازند تا از نتایج مثبت ناشی از بکارگیری آن برخوردار گردند. با توجه به نقش مهم این سازمان ها در دنیای کنونی، پژوهش هایی در این زمینه لازم است تا آثار مثبت حاصل از نهادینه کردن این سازمان ها و موانع موجود در راه ایجاد آنها شناسایی گردد و همچنین راهکارهایی برای رفع این موانع و سرعت بخشیدن به تکامل این سازمان ها ارائه گردد.قوی ترین واحد های اقتصادی با توان تولید بالا و دارا بودن سهم بازار فروش متناسب و ضریب سود آوریدر خور توجه و با امکانات و منابع سرشار حداکثر ظرف مدت ۵ دوره مالی متوالی پس از در اختیار گرفتن اداره آنها توسط مدیریتی با عملکرد ضعیف، مشروط به آنکه در این مدت شارژ مجدد سرمایه از ثروت ملی و دوپینگ منابع وجوه از محل اعطای تسهیلات رانتی و یا فروش و حراج اموال و دارایی های ثابت به این واحد ها تزریق نشود، به طورقطع و یقین این واحدهای اقتصادی تهی از منابع ، سرشار از تعهدات آتی به صورت ورشکسته و یا متلاشی شده رها خواهند شد.مدیران برای انجام وظایف خود و ایفای نقش های مختلف شان به نحو احسن احتیاج به ساختار ناب دارند. جهت ایجاد سازمان ناب پیدا کردن مدیران متعهد به ناب نخستین و مهم ترین گام است. سپس ساختار ناب ایجاد شده و بین افراد سازمان فرهنگ ناب

ایجاد می شود و در نهایت به مدیریت عملکرد ناب می رسیم. همچنین برنامه ریزی استراتژیک جهت دست یابی به چشم انداز ناب نیز از روشهای دست یابی می باشد. سیستم مدیریت عملکرد ناب تصمیمات ویژه و جزئیات پروژه های بهبود را از طریق یک روند گسترش خط مشی و کار روزانه شکل می دهد.شرکت های ناب موفقیت خود را مدیون اتلاف صفر در عملیات هستند و لذا شکست ناپذیرند، اما نه فقط به خاطر اینکه از اتلاف تهی هستند. زیرا آنها در مقابل چیز های غیر قابل پیش بینی و هر چالش جدیدی که از تغییرات غیر منتظره مشتریان و رقبا پیش می آید به خوبی واکنش نشان می دهند. شرکت های ناب، فن آور، انعطاف پذیر و چابک هستند. از آنجا که آنها تواناتر از شرکت های رقیب هستند، فعالیت هایشان معمولا برای رقبایشان غیر قابل درک است.علت و هدف تحقیق : بررسی عوامل مؤثر در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه الگوی مناسب با هدف بهبود سیستم ارزشیابی عملکرد از طریق بررسی و شناسایی عوامل مؤثر و میزان تأثیر هر عامل در پیشرفت کار، شناخت نقاط قوت و ضعف سیستمهای موجود ارزشیابی عملکرد، کاهش تعارضات بین سازمان و مدیریت کارکنان با ارائه الگوی مناسب، ایجاد یک فضای درست در زمینه¬های ارتقاءِ انتصاب، پاداش و تنبیه در قالب یک طرح تحقیق مطالعه و به انجام رسید.برای دستیابی به کارکنان خوب و عالی که بتوانند در طول مدت کاربرای سازمان، از حداکثر تلاش و استعداد و تواناییهای خود برای نیل سازمان به اهداف عالیه اش استفاده کنند، نیاز به توجه به علایق و استعدادهای کارکنان و کارمندان موضوع اصلی و مهم به شمار می آید که باید در راس امور قرار گیرد به خصوص در مدیریتهای نوین. علایق کارمندان بسیار متفاوت است .همان طور که روان شناسان بیان کرده اند، از اولین و ابتدایی ترین نیازها، که همان نیازهای جسمانی است شروع شده وبه عالیترین نیازها (همان نیاز به خود یابی و کمال ) که در راس هرم ترتیب نیازهای مازلو ، قرار دارد ختم می شود؛ و نسبت به افراد این نیازها متفاوت است .در سالهای اخیر عامل انسانی جایگاه محوری در موسسات / سازمانها و ادارات پیدا کرده است. این پدیده را می توان بنیادی ترین تغییر دانست که در دهه اخیر در نگرش های مدیریتی بوجود آمده است.بدین منظور سنجش حس رضایتمندی، علاقه و دلبستگی در بین کارکنان امری ضروری و محوری برای مدیریت است . همچنین شناخت مسائل و مشکلات نیروی کار، مقدمه ای برای یافتن راه حل به منظور رفع این مشکلات و موانع است. عدم بهره وری و بهره وری هردو در محیطهای کاری وجود دارند. فردی که کمتر ا زمعمول کار کند میتواند درسازمان اثر منفی در زیر دستان وهمکاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضایت وخواست مشتریان وارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ویژه اگر کیفیت دچار مخاطره شود . هدف کلیبررسی عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی اهداف جزئیبررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در بهبودکیفیت زندگی کاری کارکنانبررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در فراهم آوردن پیشرفتهای شغلی کارکنانبررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنانطرح مسئله منظور از طرح مسئله , سوالاتی است که در ذهن پژوهشگر راجع به یک موضوع , مشکل و ... مطرح می شود و هدف از طرح این سوال ذهنی , ریشه یابی علت یا علل بوجود آمدن آن موضوع , مشکل یا پدیده است • .آیا اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان موثراست ؟ ( مسئله علمی • ) آیا بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان ، رابطه ای وجود دارد ؟ (سوال رابطه ای • ) آیا بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان تفاوت وجود دارد ؟ (سوال تفاوتی • ) آیا عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان تاثیر دارد ؟ (سوال اثری • )میزان انگیزه و عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی چقدر است ؟( سوال توصیفی )فرضیه ها در هر تحقیق علمی , فرضیه مبنای حرکت است و بدون آن تحقیق علمی ممکن نیست چرا که فرضیه از بدیهیات بدور است . در تحقیقات مختلف نیر اهمیت فرضیه یکسان نیست و ممکن است کم و زیاد شود اما هرگز حذف نمی شود .فرضیه حدس و گمانی عالمانه و از روی بینش علمی محقق است که درباره وجود رابطه علت و معلولی بین دو یا چن متغیر می باشد • . اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان تاثیر دارد . ( فرضیه اصلی • )بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان ، رابطه ای مستقیم وجود دارد . (فرضیه جهت دار مستقیم • )بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان رابطه ای معکوس وجود دارد.(فرضیه جهت دار معکوس •)عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان موثر است . (فرضیه تک متغیری • )مشارکت در تصمیم گیری ها ، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است . (فرضیه چند متغیری )تعریف واژه ها خودآگاهی کسی که می خواهد بردیگران مدیریت کند لازمه اش مدیریت برخود است منجمله : مدیریت بر زمان و تنش و تعیین اهداف و اولویتهای شخصی بعنوان مثال مدیریت بر زمان و تنش به مدیران کمک می کند تا نسبت به سازماندهی پیرامون خود و تطبیق پذیری با آن اقدام نمایند .تعیین چارچوب ماموریت سازمانوظیفه یک مدیر مؤثر ایجاد یک ماموریت شفاف برای سازمانش است یک ماموریت روشن نه تنها باعث انگیزش کارکنان میشود بلکه به آنها القاء می کند که کارشان دارای اهمیت است ونکته مهم تر این است که کار فقط برای حقوق و گذراندن زندگی نیست بلک چیزی مهم تر در پس آن نهفته است .از چیزی هراس به دل راه ندهد در یک مدیریت مؤثرکارکنان مورد تشویق قرارمی گیرند تا با هر اشتباهی شرمنده نشوند در یک سازمان می بایست آموخت که برای چیزی نو و متفاوت باید تلاش کرد ولی باید آگاه بود که اگر نتیجه مطلوب حاصل نشد یکدیگر را سرزنش ننموده نکته مهم این است که فرد روی چه چیزی تمرکز کند، ترس یا فرصت؟ارتباط مؤثر با کارکنان این ارتباط ممکن است به سه شکل صورت پذیرد ، نوشتاری ، زبانی ، سخنرانی ، داشتن مهارت درهریک از این زمین ها لازم بوده زیرا تقریبا ۸۰٪ وقت مدیران در محیط کار با این نوع ارتباطات پرمی شودلذا اهمیت و توجه به آن دور از انتظار نخواهدبود. بعبارتی ارتباط مؤثر آن نوعی از ارتباط است که ضمن حفظ رابطه مثبت بین طرفین ارتباط از توجه به مشکل موجود نیز غفلت صورت نمی گیرد. نکته قابل اهمیت در ارتباط مدیر با کارکنان پائین تر ، ارتباط محترمانه ای است که نه از موضوع قدرت بلکه بیشتر از جنبه مشارکت است . اگر در ارتباطات انعطاف پذیر باشید این احساس را بوجود می آورید که داده ها یا انتخابهای دیگری نیز وجود دارد و دیگران هم ممکن است توان کمک به حل مشکل را داشته باشند در نهایت ارتباط مثبت و مؤثر با تعهد زیردستان به تصمیم گرفته شده اعتبار می بخشداستفاده مؤثر از قدرت نکته ای که در مورد قدرت مطرح است این است که چه کسی قدرت دارد و چگونه آن را بدست می آورد، چگونه آن را مهار می کند وچگونه از آن استفاده می کنداستفاده مؤثر از قدرت ، بحرانی ترین جزء مدیریت است و مدیران قدرتمند دارای این ویژگی هستند که دیگران را نیز قدرتمند بسازند. درک سنتی از قدرت در گذشته عبارت از داشتن کنترل روی رفتار دیگران بوده مثل کنترل رئیس روی کارکنانش ولی مفهوم جدی از قدرت به جای « داشتن اختیار بر روی دیگران» به «توانایی در انجام یک کار» تغییر یافته است تکنولوژی اطلاعاتی استفاده از تیم و مشارکت دادن افراد ما خواه رئیس باشیم یا مرئوس امکان ندارد از کار تیمی گریزی داشته باشیم نتیجه بررسیها حاکی از این است که در تیم ایده های زیادی تولید و تصمیم گیری و حل مشکل خیلی

بهتر از روشهای فردی صورت می گیرد و درک بهتر و انگیزش بیشتر و عملکرد خوب را به دنبال دارد. نقش مدیران در ایجاد هماهنگی میان اعضای تیم و پشتیبانی و دادن بازخود و ترسیم یک چشم انداز و ایجادتعهد به چشم انداز دارای اهمیت ویژه ای است چشم انداز به شفاف کردن ارزشهای محوری و اصولی که تیم را در آینده هدایت کند کمک می کند روی امکانات تمرکز می کند و باعث پیوند محکم اعضا به یکدیگر می شودیک مدیرخوب مطمئنا رفتارش با تمام کارکنان خوب است و این رفتار خوب را نه تنها در حقوق و پاداش بلکه در مشارکت دادن آنها در فعالیت روزانه نیز می شود دید. مدیر خوب خلاقیت و نوآوری را مورد پشتیبانی قرار میدهد و تمام افراد احساس درگیر بدون در کار را دارندحل مشکل با خلاقیت هرساعتی که سپری می شود امکان ندارد افراد با نوعی مشکل و نیاز برای حل آن مواجه نشوند وظیفه مدیر ذاتا حل مشکلات است و اگر مشکلات نبودند دیگر نیازی به مدیرنبود هرچند دارا بودن تحصیلات عالیه و سالها تجربه اندوزی مدیران را در این جهت هدایت میکند که مشکلات را درچارچوب های تعریف شده ای حل نمایند و لیکن از توانمندی وخلاقیت درحل مشکل دورمی شوندوظیفه مدیرحل مشکلات سازمان با روشهای خلاق و نه شیوه های سنتی است .رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند. دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان باید دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می توان تلاشهای کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفتهای علمی جدید هماهنگ کرد. کیفیت بالای زندگی کاری مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طور خلاصه می توان گفت: مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تآثیر گذار می با شد به شرح ذیل است • : پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار • وضعیت کاری سالم و ایمن • امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید • ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان • آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان • حفظ حقوق فردی عوامل موثر بر رضایت شغلیایجاد« رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد.عواملی از قبیل : میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن ، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقا ء شغلی، ایمنی شغلی ، عدم ابهام در نقش ، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف،نوآوری و رویکردها و ... که در این مجال اشاره و مروری گذرا به تعدادی از آنها می نماییم.میزان درآمد و یا دستمزداین عامل تقریبا برای همه گروهها ی شغلی از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می رود.با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول ، حالت های متنوعی را می توان متصور شد.به نظر می رسد این عامل برای کسانی که نمی توانند از راههای دیگری در کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است.در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شغل خود حتی با شغلهایی با منزلتی پایین تر اقدام می کنند.ایمنی شغلیدر بیانی کلی ، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی ، روحی و روانی ) را از بین برده و یا به حد اقل برساند ، رضایت شغلی را افزایش می دهد.از این رو مواردی مانند نظم ، انصاف و امنیت عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شمار می روند و از سویی مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی ، می تواند احساس ناایمنی و نهایتا نارضایتی شغلی را به وجود آورد.ارتقای شغلییکی از پایدارترین یافته ها حاکی از این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه افراد غالبا دوستدارو خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره اندیشی شده و برنامه ریزی های دقیقی صورت و انجام پذیرد تا زمینه های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد.بهره وریواژه بهره وری برای نخستین بار بوسیله فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) بکار برده شد. وی با طرح جدول اقتصادی ، اقتدار هر دولت را منـــوط به افزایش بهره وری در بخش کشاورزی می داند. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری به نام لیتره بهره وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک ونیسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبریث به منظور افزایش کارآیی ، درباره تقسیم کار ، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارآیی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده ، تعریف شد. بطور مثال اگر از فردی در ۸ ساعت کار انتظار تولید ۱۰۰ واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل وی ۹۶ واحد تولید کند، گفته می شود کارآیی او ۹۶٪ است.بهره وری عبارتست از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید : سرمایه، نیروی کار و مدیریترضایت شغلی و بهره وریبر اساس آنچه گفته شد ، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود ، نسبتی مستقیم با بهره وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انســـانی در بهره وری اشاره شود .انسان محور بهره وری است. کلیه سازمانها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف ، اختصاص دهند ، مواردی همچون آموزشهای رفتاری —شغلی و تخصصی–قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر ، خودآموزی و دگر آموزی، آموزش خانواده به ترتیب تقویت کار گروهی ،تسلط بر شغل ، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف ،نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یاد گیرنده ، تفـــاهم فی ما بین خانواده ها ی شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت ، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش ، کاربردی شدن و استمرار بهره وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید.بنابراین ، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره وری می باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می رود.روش تحقیق اطلاعات اولیه برای انجام این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه ای حاصل شد و براساس اطلاعات به دست آمده از این طریق اهداف و فرضیه های تحقیق تدوین گردید.سپس یک سری مطالعات تکمیلی در خصوص موضوع تحقیق به عمل آمد.در مرحله دوم مطالعات میدانی انجام گرفت.در این مطالعات از روش پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه استفاده شده قبلاً در تحقیقی مشابه به کار رفته بود و از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بود. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می باشد که توضیحات کاملتر در این باره در فصل روش تحقیق ارائه شده است.موانع و محدودیتهای تحقیق در انجام این پژوهش با محدودیت هایی از جمله محدودیت زمانی مواجه بودیم که این محدودیت ها باید در تعمیم نتایج این پژوهش مد نظر قرار گیرند.در زیر به چند مورد از این محدودیت ها اشاره می کنیم.
پژوهش حاضر در بین کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی صورت گرفته است و لذا تعمیم نتایج آن به سایر جوامع

مستلزم انجام پژوهش های دیگری می باشد. ممکن است هنگام پاسخ دادن به پرسش ها عواملی مانند محافظه کاری،عدم دقت و صراحت و...بر نحوه پاسخ گویی تاثیر گذاشته باشد.بنابراین در تعمیم یافته ها باید همه این عوامل را در نظر گرفت. احتمال خطای تمایل به مرکز نیز می تواند بر روی نتایج به دست آمده از تحقیق تاثیر منفی بگذارد. افت نمونه ها از ۹۲ به ۴۱ نیز می تواند از اعتبار تحقیق بکاهد. نبود پرسشنامه استاندارد در زمینه تحقیق مورد نظر نیز می تواند از محدودیت های این پژوهش به شمار آید.فصل دوم – مروری بر ادبیات موضوع ( پیشینه تحقیق ) مدیریت "به عنوان یک پدیده اجتماعی ضروری، در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه های مختلف زندگی مردم تثبیت کرده که کمتر پدیده ای با چنین شتابی گسترش یافته است. "مدیریت "نه تنها در نظام مدرن و متمدن کنونی و در نتیجه تامین نیازهای بنیادین جوامع از لحاظ اقتصادی نهفته است، بلکه نشان دهنده ریشه های اعتقادی جوامع متعدد و نهایتاً مؤید نظریه امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع انسانی و اقتصادی است که عوامل انسانی و اقتصادی را برای بهبود زندگی فردی و اجتماعی متشکل می سازد. به سخن دیگر "،مدیر "باید دانش پژوهو درعین حال هنرمندی باشد که به سبب وقوفش بر دانش مدیریت و نیز تحت تاثیر ویژگی های فردی، بتواند با بهره گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود از قبیل: نیروی انسانی،اختیارات سازمانی، تجهیزات و سرمایه، سازمان متبوع خود را در جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت و رهنمون سازد. عملکرد یک سازمان کوچک (خانواده) ، یک مؤسسه متوسط (شرکت بازرگانی)، یک سازمان بزرگ (وزارتخانه) و ... حاصل تدابیر و راهبردهای مدیر یا مدیران آن سازمان است که بر مبنای دانش، تجربه، خلاقیت و ... مدیر اتخاذ می‌شود که باید پاسخگو هم باشد. با وجود پذیرش نقش مؤثر "مدیر "در جامعه و قبول این نکته که بروز مشکلات در هر سطحی ارتباط مستقیم با توانایی‌های مدیریت دارد، حرکت منطقی و اصولی برای رفع این مشکل مهم صورت نگرفته و دائماً شاهد و ناظر ظهور مشکلات جدیدتری هستیم؟! مشکلاتی که معلول عوامل گوناگونی است که به اختصار به آن اشاره می شود: الف) فقدان معیار انتخاب مدیران: در حالی که در جامعه، حتی تزریق آمپول به بیمار به تخصص، آموزش و به مجوز نیاز دارد و در حالی که حتی یک دندانساز تجربی کاملا مجرب اجازه کشیدن یک دندان فاسد بیمار را ندارد و به طور کلی به رغم آنکه اشتغال در هر صنفی مستلزم اخذ مجوز است، شگفت انگیز است که واگذاری مناصب مدیریتی که می تواند موجب نارضایتی و نهایتاً بحران حاد اقتصادی و فرهنگی درهر سازمان شود، بدون ضابطه ونه بر اساس توانایی و شایستگی بلکه عمدتاً بر پایه روابط و احساسات و در چارچوب وابستگی های خانوادگی و گروهی صورت می گیرد. ب) جابه جایی و حتی ارتقای مقام مدیران ناتوان و بد سابقه به جای مؤاخذه و برکناری: بارها دیده شده است مدیر یا مدیرانی که به دلایلی از جمله کسب نتایج بد و حتی لطمه زدن به سازمان که قاعدتا می بایست حداقل اگر محاکمه و مؤاخذه نمی‌شوند، برکنار شوند، به منصب دیگری گمارده شده و گاه این دور تسلسل ادامه می یابد. ج) پاسخگو نبودن مدیران: یکی از معضلات بی اعتنایی مدیران به مردم و در نتیجه در اولویت قراردادن منافع شخصی و گروهی بر مصالح عمومی است. به ندرت دیده شده است مدیری به لحاظ نتایج منفی کار خود یا بخشی از زیر مجموعه مستعفی شده و از مردم عذر خواهی کند و جالب اینجاست هنگام بروز یک حادثه ناگوار، همه در تمام سطوح مدیریتی بسیج می شوند تا ضمن دفاع از خویش و کارکنان زیر مجموعه خود، قصور را متوجه عوامل خارجی کنند و در صورتی که حادثه ناگوار به فوت افراد منجر گردد، اشخاص فوت شده را مقصر معرفی می کنند. د) خود محوری و منیت: برخی مواقع هنگام تعویض یک مدیر ارشد، به عنوان اولین واکنش!، مدیریت جدید به طرق مختلف اقدامات مدیر سابق را زیر سئوال برده و با آن مخالفت می کند و در همین حال تلاش می شود مدیران رده های پایین تر قبلی(بدون بررسی عملکرد آنها) با اشخاص مورد نظر مدیر جدید عوض شوند. اقدامی که ضمن تضییع حقوق مردم بابت به هدر دادن هزینه های قبلی و تحمیل هزینه های جدید برای اجرای طرح های مختلف مدیریت قبلی، لااقل عده ای از مسؤلین شایسته از گردونه خدمت خارج و نارضایتی بروز می کند. ه) گرایش به تملق و چاپلوسی: عامل مهم دیگری که در بروز مشکلات سازمانی دارای نقش عمده ای است، تقویت روحیه چاپلوس پذیری در مدیران است که متاسفانه این پدیده به دلیل ریشه های فرهنگی، در کوتاه مدت قابل رفع نیست. هر چند که دلیل اصلی اشاعه این گرایش، انتخاب و انتصاب مدیران غیرواجد شرایط و ضعیف است تا امکان حتی یک مخالفت کوچک در برابر تصمیمات مقام ارشد را نداشته باشند. نکته دیگری که در بحث مدیریت، حائز اهمیت است، شیوه یا سبک مدیریت است که ظاهرا کم‌تر به آن توجه شده است: برخلاف تصور همگانی که مدیران موفق را در همه حال موفق ارزیابی می کنند، برای اداره مطلوب هر سازمان ضروری است که مدیری با ویژگی فردی خاص و یا در صورت امکان از مدیران دانش آموخته که قادر به تغییر سبک رهبری بر اساس تجارب و دانش علمی خود هستند، انتخاب شود. برای روشن شدن موضوع، قید چند مورد لازم است ▪: نکته اول: ماهیت فعالیت هر سازمانی مدیریت ویژه خود را می طلبد و نمی توان مدیر یک سازمان با ماهیت کاری معین را در مؤسسه ای دیگر که ماهیت کاری متفاوتی دارد به کار گمارد ▪. نکته دوم: برخی به اشتباه ، یکی از ویژگی های مطلوب مدیریت یعنی" قاطعیت "را با" خشونت "اشتباه گرفته و تصور می کنند چنانچه مدیر در برابر کوچکترین اظهار نظر انتقادی محکم برخورد کرده و فرد منتقد را مقهور و منکوب کند، آن مدیر، مدیر مقتدری است! در حالی که این مدیر ناآگاهانه، با تیشه کم تجربگی یا غرور بر ریشه سازمان می زند ▪. نکته سوم: اگر ، تعریف مورد پذیرش اکثر قریب به اتفاق صاحبنظران این رشته که مدیریت را" انجام دادن کارها به وسیله دیگران "می‌دانند، محور بحث قرار داده و قبول کنیم که" هدایت "یکی از وظایف مدیر است، از این رو باید بپذیریم هنگامی مدیر می تواند خودش را اثر بخش بداندکه انجام کارها به وسیله دیگران با میل‌و رغبت آنان انجام شود. زیرا لزوما هر مدیر موفقی، اثر بخش‌نیست برای مثال چنانچه مدیری مصمم به تحقق هدفهای سازمان از طریق بهره‌گیری از" قدرت مقام "خود و ایجاد رعب و ترس در کارکنان باشد، ممکن است به هدفهای سازمان برسد و مدیری موفق تلقی شود. در حالی که اگر همین مدیر بتواند با بهره‌گیری از" قدرت شخصی "و با فراهم کردن محیطی مطلوب و ایجاد انگیزه، کارکنان را به صورت خودانگیخته به سمت هدفهای سازمان به حرکت در آورد، چنین مدیر موفقی، مدیر اثر بخش هم هست. تفاوت عمده میان " مدیران موفق "و" مدیران اثر بخش "اینست که دسته اول تا زمانی که دارای قدرت (مقام) هستند کلامشان نافذ است و به دلیل نارضایتی و گاه خشم کارکنان، بروز اتفاقاتی مانند کم کاری، شایعه پراکنی، خرابکاری و ... بعید به نظر نمی رسد. چنین مدیرانی می باید دائما مراقب و مواظب گفتار و رفتار کارکنان و همکاران خود باشندکه همین امر موجب اشاعه جو بدبینی و عدم اعتماد در محیط سازمان می گردد. بنابراین برای انتخاب مدیران موفق و اثربخش رعایت نکات زیر باعث رفع تدریجی مشکلات مدیریتی و در غایت کمک به حل معضلات جامعه نیز می‌شود. الف) برای انتخاب و انتصاب مدیران، معیارهای عمومی و تخصصی تدوین گردد و طبق آن عمل شود. ب) محور اصلی معیارها، "شایسته سالاری "باشد. ج) برای ترویج روحیه مسؤولیت پذیری و پاسخگویی مدیران آیین نامه های ویژه ای تدوین گردد و بر

اجرای آن نظارت شود. د) در کنار تشویق های رایج ، برخورد قاطع با مدیران متخلف و برکناری آنها صورت گیرد. ه) جابه جایی مدیران تنها در حوزه تجربه و تخصص آنها انجام گیرد. و سرانجام آنکه تعویض مدیران سطوح میانی حتی در صورت تعویض مدیران مافوق آنها، با دلیل و برهان انجام شود. نظریه مک کله لند درباره انگیزش- امیر عسکرییکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد.مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند:۱ - نیاز به کسب موفقیت؛۲ - نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛۳ - نیاز به کسب قدرت.یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند.اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیاتی دارند؛اهل بردوباختهای سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هماورد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد.سازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. بااین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احســاسی را تایید می کنند که عبارتند از سائق های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد.یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهیمت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل : (تئوری Y داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دوعاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کلــــه لند می پردازیم.تئوری پیداکردن نیازهابعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند:۱ - نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛۲ - نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛۳ - نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند.نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است.قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هرکس می تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد.محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. درواقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست.مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردوباختهای سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکه نتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صددرصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می کنند.افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می کنند اگر چنین بپندارند که مسئولیتی را که قبول می کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هماورد طلب باشند (رابینز - رفتار سازمانی). پاداشها و برانگیختن میل به موفقیت مردمیکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند.پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موقعیت آنها با دیگران را فراهم می کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی کنند. بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین، افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افرادعلاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هرکجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد.مثالها: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهترکردن امور محوله دارند.شرکتهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد می کنند و بازده و سود بیشتری دارند و حتی مک کله لند تحلیلهایش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لند در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنامه های آموزشی برای افرادی بود که می خواستند میل به کسب موفقیت را افــــزایش دهند او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد.انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند ستون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افرادبا میل زیاد به کسب موفقیت، دارای

شخصیتهای تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کار گروهی انجام می دهند. هنگامی که کاری را خوب انجام می دهند میل دارند تا دیگران هم مثل آنها عمل کنند. در نتیجه بعضی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سرکوب کنند و مانع از به حداکثررساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میل به کسب موفقیت مردم مثل خانواده هایی است که انتظارهای بیشتری نسبت به توانائیهای فرزندانشان دارند. والدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارند در بعضی کارها از خود استقلال نشان دهند و کارهایی را بدون کمک انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندان نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سرکوب می کنند و شخصیت این کودکان توسعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچه ها می دهد که آنها را نمی خواهند و آنها بی عرضه اند . در حالی که آنها هنوز برای این استقلال آمادگی ندارند و به عکس اگر بیش از حد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرند این بچه ها وابستگی زیادی به والدینشان پیدا می کنند و همیشه منتظر مـــی مانند تا والدین برایشان تصمیم بگیرند. مدیریت در هزاره سوم امروزه عقیده بر این است که همبستگی و انسجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان‌پذیر است. بر اثر مدیریت صحیح، ملتهای ضعیف، قوی می‌شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضعف و سستی گراید، مرگ سازمان فرا می‌رسد.گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ‌آور، راست و چپ سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه‌ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت و جنگجوی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نادر را به او رسانید. پیر بر خلاف میل باطینی‌اش، چون سرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شتافت و عرق ریزان و خسته، با شمشیری آخته به نادر گفت: چرا مرا از وسط میدان کارزار، فرا خوانده‌ای؟نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت‌زده کرده‌ای و به سان جوانان برومند به صف دشمن می‌تازی و پهلوانی می‌کنی؛ آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی!دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می‌آفریند و روح تازه‌ای در کالبد یک سیستم می دمد.ویلیام شکسپیر می‌نویسد: بنگرید آن شمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده می‌سازد. یک عمل نیک و یا یک تصمیم درست از فردی خوش‌فکر نیز در این دنیای تاریک، همین گونه پرتوافشانی می‌کند.[۶]یکی از نکات برجسته دیگر در موفقیت در مدیریت، این است که مدیریت نشانه یک رشته از عملیات است، و مدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است.از نظر ستو گدل، مدیریت رشته‌ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت تودهها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصمیمات یک مدیر است.هاکسلی می‌نویسد: تنها داروی شفا دهنده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست.راسکین می‌نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مدیریت، زیبایی و موفقیت می‌دهد.آن راس رتیموتی راس می‌نویسد: یک مدیر موفق به تسهیم دستاوردها در یک سیستم می‌پردازد و از انگیزش یا کارانه گروهی بهره می‌گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسسه یا سیستم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت، تقسیم می‌نماید و مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می‌گردد. برخی مردم، بسیاری از روشها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستارودها قرار می‌دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک.تسهیل دستاوردهای یک مدیریت مهم‌ترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است:۱. بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسهیم دستارودها، بهبود عملکرد است.این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه‌گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه‌گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان دادهها به دست می‌آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می‌گیرد.۲. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کند. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش درآید و به روزمرگی نیفتند.حضرت امیر المؤمنین علی (ع) می‌فرماید: کسی که دو روزش مساوی و شبیه هم باشد، ضرر کرده است.۳. تسهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستارودها، گروه انتخاب شده‌ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسمی سازمان، را شامل می‌شد؛ اما امروزه برای بالا بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شغلی و رضایت حرفه‌ای، جهت اصلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است.۴. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه‌ها با مشارکت به موفقیت نزدیک‌تر است.امروزه حرکت سازمانها به گونه‌ای است که در بخشهای دولتی و خصوصی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می‌طلبد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به هدفها مورد تأکید قرار می‌گیرد. امروز در بحث موفقیت مدیران، مفهوم کار هوشمندانه‌تر مطرح است، که به طور معمول، نیازمند اشکالی از توانمندسازی و مشارکت کارکنان است.۵. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یک مدیر بایستی در ظرف زمان تعریف شود و عمده فعالیتها نیز در دراز مدت ترسیم گردد. متأسفانه غالب سازمانهایی که به آنتروپی مثبت(استهلاک تدریجی) دچار می‌شوند و کمتر به سمت آنتروپی منفی (بازیافت مجدد و مهندسی مجدد) روی می‌آورند، به خاطر برنامه‌ها و دستارودهای کوتاه مدت است؛ و این مسئله، سبب ایجاد مشکلاتی در به کارگیری مشارکت کارکنان می گردد. ۶. عدم جهت‌گیری انفرادی: از آنجایی که تسهیم دستارودها، یک جهت‌گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یا گروههای کوچک، نمی‌توانند شامل یک سیستم گردند و لازم است که قبل از اجرا، اکثر شرکتها و جهت‌گیریهای انفرادی را حذف نمایند.۷. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می‌گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیل پیدایی روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می‌یابد.مدیر موفق در ایجاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننده‌ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرماندهی یک مدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دورهم جمع شده‌اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می‌پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند.رابرت هیلر می‌نویسد: همه گروههای موفق از یک سری خصوصیات مشترک در همه سازمانها و در سراسر دنیا بهره می‌برند اولین و مهم‌ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می‌نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش

تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشته باشد. و مهم‌تر از مسئله تعداد اعضا، مدیریت خلاق و اثر بخش است.این مدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سمت اهداف خود پیش ببرد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشته باشد:۱. تعیین اهداف۲. حمایت از گروه۳. تزریق انگیزش۴. ایجاد اعتماد۵. تفویض اختیار۶. تقسیم وظایف و تعیین مسئولیتها۷. تشویق افراد به ارائه ایده‌های تازه۸. بهسازی عملکرد۹. تسهیم در مسئولیتها۱۰. ایجاد خودگردانی خود کنترلیاز آنجایی که دنیای امروز را دنیای سازمانها می‌دانند و متولیان این سازمانها انسانها هستند، فلسفه وجودی سازمانها، متکی به حیات انسان است. انسانها در کالبد سازمانها روح می‌دمند و آنها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست.سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشته باقی خواهد ماند.این نکته نیز حائز اهمیتی است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانها هستند و آنهایند که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می‌کنند و سرانجام مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آنها از اهمیت زیادی برخوردار است و یک مدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بها می‌دهد.مدیر باید تزریقگر انگیزه‌ها باشد؛ زیرا چنین افراد و تیمهایی درمحیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کارگرفت تا چنین مهمی محقق شود. رضایت کاری، علاقه، وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است.ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق در زمان حاضر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشند.یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می‌گوید: مدیر باید بداند، بتواند و انسان باشد. دانستن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و . ...توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و... .انسان بودن، یعنی مهارت روابط انسانی، درک روابط سازمانی و ....بر اساس این محورها، جدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می‌گردد.ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفقشایستگی انسجام پایداری انسان گراییدارا بودن دانش روز Uptoczub ۱. اعتبار بخشی به شخصیت، شغل و سازمانی که در آن کار می‌کند ۱. وظیفه شناسی ۱. گرایش عمیق به اطرافیان۲. آشنایی تخصصی با حرفه مورد نظر ۲. عملکرد صادقانه ۲. تعهدبه کار توجه به رفاه دیگران۳. کسب مهارتهای ویژه ۳. رهایی از تعصب ۳. وقت شناسی ۳. رعایت احترام متقابل۴. توان استفاده از مهارتها ۴. بالا- بودن درجه فرهنگ کار ۴. آشنایی با مدیریت زمان ۴. احترام به قانون۵. بازسازی تجربیات ۵. برخورداری از انضباط ۵. جلوگیری از اتلاف در سازمان ۵. درک مشکلات دیگران۶. گرایش به انجام کار ۶. دارا بودن وجدان کاری ۶. پذیرش مسئولیت به طور مسئولانه ۶. درک انتظارات متقابل ۷. اعتماد کامل به همکاران درصد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می‌شود که مدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصمیم‌گیری و به صورت یک فرد بالنده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می‌تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده‌مند مواجه می‌شود؛ نه اینکه او سوق‌دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خزیدن هستند و اصطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی باید بزند.از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسمی و روحی است که درون ما اتفاق می‌افتد و تغییرات احساسی در ما درباره شغل، سازمان و مدیر به وجود می‌آورد. ممکن است این احساس به وجود آمده، اثر بخش باشد و ممکن است مخرب و کاهنده کارایی. هر نوع روحیه، دارای دو جز اصلی است: ۱. وضعیت روحی؛ ۲. وضعیت جسمی. مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شغلی کارکنان همواره در سطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیه کارکنان، میزان نارضایی را افزایش می‌دهد و عامل کاهش میزان موفقیت اوستOD و موفقیت مدیرموفقیت مدیر یا بازسازی و بهبود سازمان (O.D=OrganizationDexelopmento)، نوعی فعالیت بهینه و کارآمد مدیریت برای ارتقای کیفی و بالندگی سازمان است و در سه سطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می‌کند.یک مدیر موفق در OD معمولاً:۱. برکار تیمی تأکید می‌کند؛ نه تلاش فردی. ۲. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد.۳. بر ایجاد انگیزش تأکید می‌کند.۴. بر پاداش گروهی تأکید می‌ورزد.۵. بر همکاری مدیران و فرهنگ مشارکت تأکید می‌کند.۶. ارتقا و چرخه بهره‌وری را مد نظر دارد.۷. فرآیندی همیشگی را به سمت رقابتهای سالم ایجاد می‌کند.۸. هدف اصلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است.سازمانها به سان موجود زنده به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند و سرانجام دچار کهولت می‌شوند و از بین می‌روند. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانها، لازم است سیستم دائماً در خود تغییرات مطلوب ایجاد کند تا اثربخشی لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیبی است که هدف اصلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنها و ایجاد تغییرات مناسب در سازمان، برای پیشگیری از بروز مشکلات جدید می‌باشند.مروری بر پژوهشهای انجام شده – پیترز و واترمن برای نخستین بار در یک پژوهش گسترده، با مطالعه ۴۳ شرکت بزرگ آمریکایی که در شش شاخص: رشد مرکب دارایی ها، رشد مرکب سهام، نسبت ارزش بازاری به ارزش دفتری، بازده سرمایه، بازده سهام و بازده فروش از رقبا بالاتر بودند به ۸ اصل اساسی موفقیت در این شرکتها رسیدند و نتایج را در کتابی با عنوان در جستجوی برتری که به یکی از پرفروش ترین کتابهای مدیریتی مطرح شد، ارائه دادند. دراین پژوهش، هشت ویژگی شرکتهای مبتکر و نوآور به این شرح عنوان شد. [تعصب به عمل، تماس نزدیک با مشتری، استقلال و تهور، بهره وری از کارکنان، توجه به ارزشها، پایبندی به کار اصلی، ساختارهای ساده و تمرکز و عدم تمرکز] (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲ _). مطالعه مهم بعدی توسط جیمز کالینز و جری پوراس انجام شد که در یک طرح پژوهشی شش ساله با بررسی ۱۸ شرکت که موقعیت خود را برای پنج تا پانزده دهه حفظ کرده بودند، با ۱۸ شرکت دیگر که در مقایسه چندان موفق نبودند، به شناسایی مجموعه اصولی که موجب تمایز این شرکتها شده بود، پرداخته که در نهایت ویژگیها و فلسفه حاکم بر شرکتهای آرمانی را در کتابی با عنوان ساختن برای ماندن منتشر کردند. رویکرد ساعت سازی نه ساعت گویی، فلسفه هم این و هم آن، هدفهای مهمتر از سود، حاکمیت جهان بینی و حفظ پایداری و پیشرفت، دارا بودن هدفهای بلند پروازانه، انتخاب شایسته، مدیریت درون زا، پیشرفت و بهبود مستمر، به عنوان ویژگیهای شرکتهای آرمانی عنوان شده است

(کالینز و پوراس، ۱۹۹۷ ــ). جیمز کالینز (۲۰۰۱) در یک پژوهش ۵ ساله دیگر، ۲۸ شرکت از میان شرکتهای برگزیده مجله فورچون، شرکتهایی را که در یک بازه زمانی ۱۵ ساله سود مرکب سهام آنان به سه برابر ارزش بازار رسیده بود، مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش آنها این ویژگیهای را در خصوص این شرکتها آشکار کرد و نتایج در کتابی: با عنوان، از خوب به عالی منتشر شد. حاکمیت رهبری سطح پنجم، رویکرد ابتدا فرد بعد هدف، توان رویارویی با حقایق ناخوشایند و درعین حال یقین داشتن به موفقیت، حاکمیت مفهوم خارپشتی و سادگی در دو محور: فرهنگ مبتنی بر نظم گرایی، بهره گیری از شتاب دهنده های فناوری به عنوان مجموعه ویژگیهای شرکتهای رهسپار تعالی مطرح شد (کالینز، ۲۰۰۱ ــ). گری هارپست در یک مطالعه از ۵ راز شرکتهای با عملکرد برتر: تیم رهبری قوی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت، رویکرد منسجم و منظم به کسب وکار، توانایی استفاده استراتژیک از فناوری، استفاده مناسب از تامین کنندگان قابل اعتماد، نام می‌برد. (Harpest, ۲۰۰۶ ــ) ویلیام جویس و همکاران در بررسی خود از ۱۶۰ شرکت در صنعت های مختلف و مطالعه بیش از ۲۰۰ تکنیک مدیریتی در طی ۵ سال مجموعه عواملی را که باعث رسیدن به نتایج برتر برای سهامداران می‌شد بررسی کردند و نتیجه پژوهش خود را فرمول ۲+۴ نامیدند. در این پژوهش دو دسته از عوامل شناسایی شدند که به عوامل اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند. عوامل اولیه، شامل: استراتژی متمرکز، اجرا، فرهنگ عملکرد و سازمانهای تخت و سریع است. عوامل ثانویه، شامل: هوشمندی، رهبری متعهد، نوآوریهای تحول‌آمیز در صنعت و رشد از راه مشارکت. برای رسیدن به موفقیت می بایستی تمامی عوامل اولیه و دست کم دو تا از عوامل ثانویه وجود داشته باشند که در اصطلاح به آ ن فرمول ۲+۴ موفقیت کسب و کار گفته می شود ــ. دالتون در بررسی خود در زمینه عناصر اصلی سازمان، با عملکرد برتر ۵ جزو اصلی یک سازمان با عملکرد برتر را مشارکت کارکنان، تیم های کاری خودگردان، فناوری تولیدی منسجم، یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر عنوان کرده است. (Dalton, ۲۰۰۰ ــ) هاردستی در بیان ده ویژگی یک سازمان موثر شفاف بودن ماموریت سازمانی، قدرت چشم انداز رهبری، تعهد، باور و تعلق خاطر به چشم انداز مشترک در سرتاسر سازمان، تیم رهبری متعادل و منسجم، هدفها و مقاصد روشن و قابل اندازه گیری، مکانیزمهایی برای دریافت بازخورد از خارج سازمان، اشتیاق به یاد گیری مستمر، در جستجوی تعالی و برتری بودن، فرایندهای برنامه ریزی و تصمیم‌گیری کارآمد و پاس داشتن موفقیتهای دسته جمعی را در دستیابی به عملکرد برتر موثر می داند. (Hardesty,۲۰۰۳) گریگوری اسمیت در مقاله خود، هفت راز ایجاد سازمانهای با عملکرد برتر را، تعهد و مشارکت مدیریت ارشد، تمرکز استراتژیک، تیم های راهبری، شناسایی پروژه های کلیدی بهبود، تیم گرایی، ایجاد منشور و اندازه گیری(سنجش) ذکر می‌کند. (Smith, ۲۰۰۲)فصل سوم در تحقیقات اجتماعی ، پس از انتخاب موضوع برای پژوهش مهمترین اصل ، انتخاب جامعه آماری است . منظور از جامعه آماری ، همان جامعه اصلی که از آن نمونه یا معرف بدست می آید . لذا جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان است که به تفکیک به شرح ذیل می باشد : تعداد کل کارکنان موسسه (رسمی ، پیمانی ، قرارداد کار معین و شرکتی) ۹۲ نفر  تعداد کارکنان رسمی و پیمانی ۶۳ نفر که از این تعداد ۲۷ نفر خانم و ۳۶ نفر آقا می باشد .

 تعداد کارکنان قرارداد کار معین۱۵ نفر که از این تعداد ۵ نفر خانم و ۱۰ نفر آقا می باشد .  تعداد کارکنان شرکتی ۱۴ نفر که از این تعداد ۱ نفر خانم و ۱۳ نفر آقا می باشد . که در سال ۱۳۸۸ در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان مشغول به کار هستند . (نمودار زیر) بعد از تبیین جامعه آماری ، در راستای جمع آوری اطلاعات ابتدا باید سعی شود که از روشهای درست و متناسب استفاده شود چرا که هر پژوهش روش یا روشهای خاص را جهت جمع آوری اطلاعات می طلبد و آنگاه باید کوشید تا داده ها با کمترین ضریب خطا بدست آیند و از عوامی چون فقدان روح عملی ، تعصب و سوگیری پرسشگر و پاسگو که بر نتایج حاصل تاثیر می گذارند دوری جست . باید خاط نشان کرد که در روش میدانی ، بهترین تفکیک در جمع آوری داده ها ، استفاده از تکنیک پرسشنامه است که پژوهشگر با مراجعه به اعضای نمونه ، سوالات را برای آنان بازگو و یا جهت تکمیل به آنها می دهد و از این طریق با تکمیل پرسشنامه ، اطلاعات لازم جمع آوری می شود . در این تحقیق یک پرسشنامه که شامل مقدمه و۱۹ سوال بود تهیه و تنظیم شده است که در آن از مقیاس ترتیبی استفاده شده است . پرسشنامه مربوطه بعد از اصلاح و بازبینی و جویا شده نظریات کارشناسان و مدیران مربوطه در اختیار کارکنان اداره قرار گرفت . از تعداد ۹۲ نفر از کارکنان اداره فقط ۴۱ یعنی ۴۴٪ پرسشنامه ها برگشت داده شدند .در این تحقیق , طبقه بندی اطلاعات بر اساس روش رتبه ای انجام شده که به شرح جدول ذیل می باشد . روش نمونه گیری در این تحقیق، روش احتمالی از نوع تصادفی ساده می باشد . در این تحقیق با توجه به تعداد جامعه آماری که ۹۲ نفر محاسبه شده و از این تعداد ۳۳ نفر خانم و ۵۹ نفر آقا می باشند ، تعداد نمونه تحقیق ۴۱ نفر ( ۴۴٪ ) می باشد که از این تعداد ۲۲ نفر آقا و ۱۹ نفر خانم به پرسشنامه ها پاسخ داده اند . و از این تعداد ۴ نفر کارکنان شرکتی, ۷ نفر کارکنان قرارداد معین , ۲ نفر کارکنان پیمانی و تعداد ۲۸ نفر از کارکنان رسمی می باشند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تجزیه و تحلیل آماری و عینی و در پردازش اطلاعات از روش پردازش توصیفی اطلاعات استفاده شده است که در این روش بر اساس اطلاعات دقیق و کمی بدست آمده با استفاده از مدلهای آماری و ریاضی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته و نتایج را سریع , روشن و نزدیک به اقعیت اعلام می دارد بر اساس سوالات پرسشنامه , از سوال ۱ تا ۱۱ , کارکنان اداره به شرح جدول ذیل گزینه های عالی , خوب , متوسط و ضعیف را علامت زده اند . فصل چهارم – تجزیه و تحلیل اطلاعات دانش مدیریت، آگاهی سازمان یافته ای است که زیرساز عمل مدیران می باشد. موفقیت عملکرد یک سیستم به نحوه مدیریت آن بستگی دارد بنابراین عملکرد یک مدیر در ایجاد هماهنگی بین کارکنان نقش کلیدی دارد و می تواند تاثیر بسزایی در موفقیت عملکرد یک سازمان داشته باشد. دراین مطالعه توصیفی ، ابزار گردآوری داده ها ، پرسشنامه بوده است که جهت دستیابی به اهدف پژوهش در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل ۵ سئوال در ارتباط با مشخصات فردی و بخش دوم شامل ۱۱ سئوال در ارتباط با نحوه رضایت کارکنان و عملکرد آنان مطرح گردیده است. یافته ها نشانگر آن است که کل شرکت کنندگان در پژوهش از تعداد ۹۲ نفر , ۴۱ نفر یعنی ۴۴٪ که از این تعداد , ( ۲۳٪)آقایان و ( ۲۰٪ ) خانمها بودند . نمونه های این پژوهش ، تعداد کارکنان رسمی ( ۴۳ نفر ) بودند که از این تعداد ۲۸ نفر و تعداد کارکنان پیمانی ( ۲۰ نفر ) بودند که از این تعداد ۲ نفر , تعداد کارکنان قرارداد کار معین ( ۱۵ نفر ) بودند که از این تعداد ۷ نفر و تعداد کارکنان شرکتی ( ۱۴ نفر ) بودند که از این تعداد ۴ نفر به پرسشنامه ها پاسخ دادند . یافته ها نشان می دهد که نحوه موثر استفاده از سیستمهای کاری در اداره را ۱۲٪ از افراد عالی , ۴۸٪ خوب , ۳۴٪ متوسط و ۰۴/۰ افراد ضعیف اعلام کردند . تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی را ۱۹ ٪ خوب , ۵۳٪ متوسط و ۲۶٪ افراد ضعیف اعلام کردند . همچنین نتایج پرسشنامه ها نشانگر این مطلب بود که روحیه همکاری در اداره به میزان

۵۶٪ , مشورت و جلب توجه مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها ۴۶٪ , میزان رضایت از شرایط محیط کار ۵۳٪ , ارتباط افراد با روسا و بقیه همکاران ۶۰٪ , معرفی کارکنان به دوره های آموزشی ۳۹٪ , رعایت قوانین و مقررات اداری ۶۳٪ , میزان تقسیم عادلانه کار ۴۰٪ , میزان رضایت شغلی ۴۳٪ و میزان تشکر و قدردانی از زحمات کارکنان در اداره ۲۴٪ است . نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عملکرد مدیریت براساس فرآیند مدیریت خوب بوده است ولی در ۳/۱ عوامل عملکردی مرحله سوم از قبیل اقدامات لازم جهت رفع احتیاجات مادی و معنوی افراد، ایجاد دوره های آموزشی کوتاه مدت، ایجاد محیط برای ابتکار و نوآوری و تشویق در انجام وظایف و همچنین بعضی از فاکتورهای عملکردی در مرحله پنجم فرآیند مدیریت (کنترل) شامل فراهم آوردن رضایت بیشتر کارکنان از شغل و شرایط محیط کار و میزان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی , باید تجدید نظر و دقت بیشتری بعمل آید تا رضایت کامل کارکنان و بازدهی بالای افراد را شامل شود . ( در قسمت پیوستها نمودارهای نظریات کارکنان به تفکیک نشان داده شده است ) فصل پنجم – خلاصه و نتیجه گیری در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره باید یک گام جلوتر از رقبا باشند بنابراین سازمانها تلاش می‌کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. فشارهای فزایند محیطی و تحولات فراگیر سازمانها را با چالشهای گوناگونی روبه رو ساخته است که ناکارآمدی نگرش‌ها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملا آشکار شده است، چرا که با رویکردهای سنتی، نمی توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار ویژه خود را می طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم کند، یک ضرورت است. پژوهشهای، انجام شده در مورد سازمانهایی که در این شرایط مانند نگینی بر پیشانی دنیای کسب و کار می درخشند، نشان می دهد که این سازمانها از یک مجموعه ویژگیهای کلیدی و مشترک بهره مند بوده اند و توانسته‌اند از این راه نتایج عملکردی فوق العاده‌ای را کسب کنند. بی تردید فراهم سازی یک سازمان که تمامی ویژگیهای مطرح شده را در یک زمان در بر داشته باشد کمی دور از دسترس به نظر می رسد، چرا که سفر تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان متعالی و با عملکرد برتر، سفری طولانی است و مدیران نیز در این راه با چالشهای گوناگونی روبه رو خواهند شد. امروزه داشتن بهره‌وری و ارتقاء آن، نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می باشد. مدیریت بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می رود. مدیریت از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد هر چه مدیریت در نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقاء سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد.مدیریت مهم ترین و سازنده ترین نقش در یک سازمان را ایفا می کند. آگاهی از دانش نوین، تجربه بالاوتشخیص صحیح می تواند در جهت دست یابی اهداف سازمانی بسیار راه گشا باشد. مدیریت عملکرد ناب به هدفی فراتر از مدیریت عملکرد امروزی می نگرد و به کاهش اتلاف، حذف ضایعات،بهره وری حداکثر و افزایش رضایت ذینفعان و استفاده بهینه از منابع می پردازد. در بهینه سازی نیروی انسانی ، افراد سازمان مطلع می شوند کجا قرار دارند به گونه ای که بدانند تا چه حد خوب عمل می کنند لذا از حوزه های بهبود آگاه می شوند. تفویض اختیار امور ،سطوح انگیزش، مهارت و تعهد در نیروی کار افزایش می یابد. همچنین انتظارات مدیران از کارکنان و بالعکس به طور روشن بیان می گردد. در استفاده از منابع مالی و تجهیزات میتوان: اصلاح در سیاست پرداخت حقوق و پاداش بی اساس و ثابت، بکاربستن معیارهایی بر پایه ارزش افزایی افراد و اختصاص میزان مناسب بودجه به فعالیت ها و پروژه ها همراه با نظارت و دست یابی به بازده حداکثر در زمان معین و کیفیت مطلوب را از مزایای مدیریت عملکرد ناب دانست.پیشنهادات تحقیق :با توجه به نتایج کسب شده از این تحقیق و بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه ها پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می گردد –:در تدوین و یا اصلاح قوانین و مقررات امور استخدامی ادارات و سازمان ها چه دولتی و چه غیر دولتی، مبحث کاربردی تناسب ویژگی های شخصیتی با شرایط شغلی مورد نظر لحاظ گردد. در واقع سازمان ها در بدو استخدام می بایست شغل مورد نظر را چون لباسی در نظر بگیرند که کارمندی متناسب و برابر آن لباس برایش انتخاب و جذب کنند که فردا از تنگی یا گشادی آن رنجیده خاطر نگردد. اعمال چنین مواردی در امر بکارگیری منابع انسانی مورد نیاز سازمان ها، می تواند کارایی کلی سازمان را تا حداکثر توان پیش بینی شده برساند. نتایج حاصل شده از انجام این تحقیق گواه آشکار این مطلب است که سازمان ها و یا شرکت ها می بایست به کیفیت استخدام منابع انسانی خویش که ناشی از تناسب بهینه فرد با شغل می باشد، بیش از هر موضوع دیگری در امر مزیت های رقابتی منابع انسانی خود توجه کرده و معیار های انتخاب افراد را در پست های متنوع و متفاوت سازمان نه به طور یکسان و مشابه، بلکه به طور متناسب با شرایط و ویژگی های مورد نیاز تدوین و بکار گیرند –.به مؤسساتی که در مشاغل خدماتی مانند سازمان های مشاوره مشغول به کارند و در آنها درصد بسیاری از خدمت ارائه شده به مشتری و ارباب رجوع ارتباط مستقیم به توانایی، مهارت، آموزش و ویژگی های فردی کارکنان مانند اخلاق و برخورد با مشتری دارد، پیشنهاد می گردد که بیشتر از سازمان ها و مؤسسات فعال در عرصه های دیگر به امر تناسب شخصیت و شغل کارمندانشان توجه کنند زیرا چنانکه دیده شد، این فرآیند نقشی بسیار اساسی و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان و در نتیجه مؤسسه و سازمان بازی می کند و می تواند مجرایی برای اثربخشی بهتر فعالیت های سازمان و مؤسسه باشد –.به مدیران سازمان ها که به دنبال ایجاد تغییر و تحول در حیطه مدیریتی خود بوده و قصد کارآمدتر کردن اداره و سازمان خود را در جلب مشتری، ارائه خدمت به مردم و یا رقابت با رقیبان خود در بازار را دارند، توصیه می شود که سهم بیشتری به تلاش در جهت بکارگیری بهینه کارکنان در شغل ها و پست های موجود در برنامه های کدیریتی خود اختصاص دهند. همیشه تکنولوژی و منابع مالی داروی ناکارمدی سازمان نمی باشد، بلکه مباحث ساده ای مانند تناسب بیشتر شخصیت با شغل کارکنان در بسیاری موارد آن هم در ادارات و سازمان های داخلی کشور که کمترین توجه به این موضوع شده و می شود، بسیار گره گشا و مفید می باشد.پیوستها با توجه به پرسشنامه های تکمیل شده توسط کارکنان اداره , نظریات آنان به تفکیک هر سوال به شرح جداول ذیل است : استفاده موثر از سیستمهای کاری در ادارهتناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی روحیه همکاری در اداره میزان مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری های مدیریتی میزان رضایت از شرایط محیط کارارتباط افراد با همکاران ، مدیران و رؤسا در اداره معرفی کارکنان به دوره های آموزشی متناسب با نیاز آنان رعایت قوانین ، مقررات و سلسله مراتب اداری در اداره تقسیم عادلانه کار میزان رضایت شغلی در اداره قدردانی و تشکر از تلاش و کوشش کارکنان مقاله ای تحت عنوان : بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنیدعنوان مقاله: بی انگیزگی کارکنان

خود را متوقف کنیدمولف/مترجم: ترجمه: یاسر جلالیموضوع: انگیزش و عملکردچکیده: اغلب شرکتها اشتباه عمل می کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می کنند، بسیار شیفته و علاقه‌مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می یابد و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴ ، توسط موسسه تحقیقاتی سیروتا ( نیویورک) انجام شده است. این مشکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می شود. یعنی هم به سیاستها و رویه هایی که شرکتها در مدیریت کردن نیروهایشان به کار می گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارشهای مستقیم خود برقرار می کنند. تحقیق ما نشان می دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهد داد که مدیران برای تغییر این وضع چه کاری می توانند انجام دهند. سه هدف کلیدی افراد در کار برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از ــ:برابری : در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود ــ. موفقیت : احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما ــ.همراهی و رفاقت : داشتن روابط خوب و پربار با همکاران. برای نگهداری یک نیروی کار علاقه‌مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تامین می شود، کارکنان یک سوم علاقه‌مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی کند. آنچه مدیران به تنهایی می توانند انجام دهندتأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می‌گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی توانند همه تصمیمات رهبری(مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند.مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست. اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تامین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند.موفقیتیک هدف الهام بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت. هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می دهند: کار بیمه ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً ـ شما فرم های بیمه را چگونه پر کرده اید یا اینکه چک ها را چگونه نوشته اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می شود. این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه پرقدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً ـ با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم های بیمهشرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند. کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاریهای یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می کنند چقدر به قدردانی اهمیت می دهند. کارکنان همچنین اعلام می کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می کنند. درک موفقیتهای فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می دهد، یاری کردن باعث می شود که این کمالات بیشتر شود. دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود» ، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا ـ مقداری انعطاف پذیری در زمانبندی برنامه ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود.-۳ برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن وکنترل کردن، یک راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان»(طرف مقابل) شما هستند[باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می گذارید. آیا شما می دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید ــنشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح

باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است.کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی کنند، این است که آنها نمی دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می کند. کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهندکرد. محدودیتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می کند، مانع می شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است ، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد ـ: بازخورد عملکرد همان ارزش‌یابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزش‌یابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید ـ. این را تشخیص دهید که کارمندان می خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد ـ. توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی ( مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان ( مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی(قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتما بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید ـ. بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود ـ.به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما[مدیر] می توانید بیشتر مفید باشید ـ.همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می دهید. شما می خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید ـ.در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید. برابربرابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است. محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته های منفی است که ما در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می دهد ، امر می کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند. یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است ـاغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک غریزه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید ، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان درمورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید.(نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است. شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می گذارند. روابط باز و کامل[با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست.- عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کارکردن حساسیت دارند .آنها هر کاری می کنند تا از زیر کارکردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی – مثل انفصال از کار – تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می دهد، زیرا آنها می بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است. همراهی و رفاقت کار جمعی(تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است.به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می کنند. هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان‌بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می شوند. در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید. توجه به هر سه عاملگوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل درمورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند. مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه‌مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می کنند. آنها صبر نمی کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می کنند که درآن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و

اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوریهایشان شناسایی می کنند. مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می دانند، وجود نداشته باشد.منابع و مأخذکتب و مراجع کتابخانه ای : ۱. Armstrong , M (۱۹۷۶) A Handbook of Personnel Management Practice , ۱stend , Kogan Page , London۲. Newton , T and Finday , P (۱۹۹۶)Playing god ? : The performance ofappraisal , Human Resource Management Journal , ۶(۳) , pp ۴۲-۵۶۳- عاطفی .محمد رضا و مهمان پذیر U فرهاد ، مقدمه ای بر مدیریت ناب ، انتشارات نگاه دانش ،۱۳۸۴۴- صبور اردوبادی ؛ احمد نقش تربیتی عادات ؛ جلد ۱ ، تهران : هـدی ، ( بی تـا ) ۵- ابیلی، خدایار و موفقی، حسن،مدیریت عملکرد دانشگران (مقاله)، سایت سازمان مدیریت صنعتی.۶ - خوشوقتی،آرمین، ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت، ۱۳۸۴. ۷- خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری(تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،۱۳۸۴، چاپ چهارم.۸- گروهی از استادان مدیریت، شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۷،چاپ دوم.۹- ساعتچی،محمود،روانشناسی بهره وری،موسسه نشر ویرایش،تهران،۱۳۸۰،چاپ سوم.

**عوامل مؤثر بر رضایت مندی زنان شاغل**

رضا هاشم زاده

چکیدهدر این تحقیق عوامل موثر بر میزان رضایتمندی زنان شاغل در سازمان بهداشت در شهر مشهد مورد بررسی قرار گرفته است.روش مورد استفاده در این تحقیق روش نمونه گیری تصادفی است که با توجه به بررسیهای انجام شده نتیجه گیری شد که عوامل علاقه مندی به شغل, روشن بودن وظایف وارزش اجتماعی شغل بر رضایت مندی زنان شاغل تاثیر گذار می باشد.فصل اولطرح مسئلهبیان مسئله ۱-۱- مقدمه در این پروژه تاثیر عواملی چون سن,مدرک تحصیلی ,سابقه کار,نوع شغل ,نوع مسکن,میزان در آمد ,تنوع کار ,ارزش اجتماعی شغل ورضایتمندی از زندگی بر میزان رضایتمندی زنان شاغل از شغل خود مورد بررسی قرار گرفته است تابتوان بازده وکار آیی زنان شاغل در وزارت بهداشت از قبیل بیمارستانها, در مانگاهها, مطبهاو...را افزایش داد.برای انجام این بررسی از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شده است .داده های مورد استفاده در این پروژه از ۶۰ پرسشنامه حاوی سوالات فردی وسوالاتی مربوط به فرضیه های پژوهش جمع آوری گردیده است .سپس تجزیه وتحلیل جهت تایید فرضیه ها وار تباط آنها با متغییر وابسته بعمل آمد. ۱-۲- بیان فرضیه ها فرضیه ۱:بررسی اهمیت سن بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۲: بررسی اهمیت تحصیلات بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه۳: بررسی سابقه کاری بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۴:بررسی اهمیت نوع شغل بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۵:بررسی اهمیت در آمدتقریبی بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۶:بررسی اهمیت علاقه مندی به شغل بر میزان رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۷:بررسی اهمیت ثبات شغلی بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۸:بررسی اهمیت تعصب زنان بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۹:بررسی اهمیت روشن بودن وظایف بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۱۰:بررسی اهمیت تنوع کار بر میزان رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۱۱:بررسی اهمیت ارزش اجتماعی شغل بر رضایت مندی زنان شاغلفرضیه ۱۲:بررسی اهمیت رضایت از زندگی بر رضایت مندی زنان شاغل فصل دوماهمیت وضرورت تحقیقبررسی اهمیت کار زنان)ابتدا تاریخ مختصری از تقسیم کار ونقش زنان ارائه می گردد,کار موضوعی می باشد که از ابتدای تکامل بشر مطرح بوده است.بطوریکه مارکس می گوید انسان را کار می آفریده است.در واقع مهمترین عامل تکامل بشر را مارکس کار می داند.ونقل قولی از اولین تافلر از کتاب موج سوم در مورد تاثیر کار و جنسیت :یکی از باورهای غالبی مرسوم اینست که مردان را در سوگیری خود نسبت به مسایل ,عینی وزنان را ذهنی می داندا‌گر در دراین ادعا کمی هم حقیقت وجود داشته باشد نه ناشی از واقعیت به اثبات رسیده بیولوژیکی بلکه ناشی از تاثیرات روانی شکاف نامرئی است.تافلی این شکاف راناشی از این می داندکه در دوره پایان کشاورزی وآغاز انقلاب صنعتی زنان در خانه ماندند ولی مردان وارد جامعه شدند.در واقع مردان در کار مزدی شرکت کردند واین تاثیرات خاصی رادر روحیه وروابط اجتماعی آنان داشته است.تافلر می گوید)):مردمسئولیت انجام کار پیشرفته را برعهده گرفت وزن عقب ماندتانوع قدیمی وعقب افتاده تر کار راانجام دهد.مرد از آنجا که بود به سوی آینده حرکت کرد وزن در گذشته ماند.)) اودر بخشهای دیگر کتاب خود ,علت راتفاوتهای جنسیتی ایجاد شده ودیگری را نیز ناشی از حضور مرد در جامعه مطرح می کند .از جمله اینکه وقت شناسی مردان را ناشی از حضور مردان در جامعه ویادگیری تعاریف صنعتی زمان ونظم ووقت نشناسی زنان را ناشی از این عدم حضور می داند.این بیانگر نقش کار در شکل گیری جنسیتی است.در اینجا نگاهی گذرا به تاریخ می اندازیم که از ابتدای تکامل بشر در جوامع مختلفی وجود داشته است از جمله گروههای شکارچی-گردآوری خوراک کار به نوعی دارای تقسیماتی بوده است.در این دوره طبق تحقیقات مردم شناسی تقسیم کار بیشتر بر حسب سن وحنس بود امر شکار باتوجه به وضعیت بدنی وحالت جنگجویی به عهده مردان وگرد آوری ونگهداری خوراک بر عهده زنان وکودکان همراه آنان بود.پس از ایندوره که انسان شروع به تولید غدا می کند-تقریباحدود۸ الی ۱۰ سال پیش– گروههای شکار وگردآوری خوراک به دودسته کوچ نشینان دامپرور وکشاورزان یکجا نشین تبدیل می شود.در هردو گروهها نیز زنان ومردان بطور یکسان فعال بودند ویا هستند,زیرا نمونه های آن هنوز در برخی از نقاط جهان وجود دارد.بطوریکه می بینیم در طول تاریخ بشر زنان ومردان هردو همراه هم در عرصه کار حضور داشتند وحضور آنها تقریبا به یک اندازه ومساوی بود بجز در زمانهایی که زنان برای فرزندآوری برای مدتی فعالیت کمتری داشتند.اما با صنعتی شدن وانقلاب صنعتی به دلایل وشرایط خاص زنان مجبور شدند در خانه بمانند وکار خانگی را انجام دهند ومردان بیشتر در عرصه احتماع حاضر شدند.تااینجا تاحدودی نقش واهمیت کار در شکل گیری برخی از ویژگیهای جنسیتی زنان ومردان مطرح شد .این نقش می تواند در عملکرد های هردو گروه تاثیرات مختلفی داشته باشد از حمله در تربیت فرزندان یا نقشهای اجتماعی هردو جنس مهم است.همانطور که گفتیم پس از انقلاب صنعتی حضور زنان در عرصه کار بسیار کم می شود.اما کم کم با رشد صنعت وسرمایه داری ونیاز به نیروی کار , کارخانه داران متوجه نیروی کار عظیم زنان شدند که در خانه تقریبا بلااستفاده مانده بود .بدین سان تلاشهایی برای کشاندن زنان به عرصه کار شروع می شود .بدین ترتیب درصد حضور زنان در جامعه بیشتر می شود.بطوری که امروزه بین ۳۵ تا ۶۰ درصد زنان دارای سنین بین شانزده تاشصت ساله دارای کار مزدی بیرون می باشند.در مورد دلیل حضوربیشتر زنان می توان گفت:یکی از دلایل آن کاهش نیروی کار مردان در دوران جنگ جهانی اول بود.در سالهای زمان جنگ ,زنان بسیاری از کارهایی را که منحصرا در حوزه کارهای

مردانه محسوب می شد به خود اختصاص دادند البته پس از بازگشت مردان از جنگ جای خود را بدست آوردنداما الگوی ثابت شکسته شد.اگر در سالهای ۱۹۴۵ فقط ۲۹ درصد نیروی کار را زنان تشکیل می دادند در حال حاضر این به مقدار ۴۵ درصد نیروی کار رسیده است.در سال ۱۹۹۷ بیش از ۷۵ در صد زنان بین سنین ۲۵ تا۴۵ ساله از نظر اقتصادی فعال بودند.که این شامل شاغلین در کار مزدی ویا آنهایی که جویای کار بودند می باشند.اما گرچه حضور زنان درجامعه از نظر کمی بیشتر می شود ,اما از نظر کیفی بیشتر زنان در حوزه هایی از فعالیت اجتماعی قرار دارند که به عنوان کارهای سطح پایین محسوب می شود.مثل معلمی ,پرستاری ,منشی گری,همچنین کارهای نیمه وقت که معمولا کارهای سطح پایین ,موقتی وبا مزد اندک می باشد.حال گیدنز این نابرابری در اشتغال زنان ومردان را در سه حوضه جدا سای شغلی ,تمر کز در کار نیمه وقت وشکاف دستمزد می داند.او می گوید):کارکنان زن بطور سنتی در شغلهای با دستمزد کم وتکراری متمر کز بودند.بسیاری از شغلها بسیار جنسیتی شده است بدین سان به آنها شغلهای زنانه می گویند از قبیل منشی گری, شغلهای نگهداری کودکان (مثل پرستاری ,مددکاری وبچه داری )بطور وسیعی به عهده زنان بوده شغلهای زنانه محسوب می شوند.به این سه مورد ناامنی شغلی را نیزمی توان اضافه کرد بیش از نیمی از کارهای نیمه وقت در دست زنان است.اشتغال موقت دارای ویژگیهای عمدتا غیر تخصصی وساده ,مزد کمتر ,فقدان پرداختی رفاهی وبیمه...می باشد که با توجه به بالا بودن نسبت اشتغال موقت زنان می توان گفت ناامنی شغلی در کار زنان بیشتر است.در بخش کارهای انعطاف پذیر نیز نسبت اشتغال زنان بیشتر است.با توجه به سرشت کار انعطاف پذیر که معمولا نیمه وقت بود وفاقد امنیت شغلی می باشد می توان نتیجه گرفت که کارهای موقت بیشتر به عهده زنان وکارهای دائمی به عهده مردان می باشد .کارهای انعطاف پذیر معمولا کارهای است که با تغییر شیوه کار واطلاعاتی شدن آن یک سری از کارها بسیار تخصصی شده ویکسری از کارهاکاملا ساده وغیر تخصصی می باشد.معمولا حوزه هایی که کارهای ساده وتکراری دارد,بیشر کارهای نیمه وقت را پوشش می دهدکه در این حوزهها اقشاری قالبا فعالیت کمتری در جامعه داشتند ,مثل زنان ,اقلیتها ویا کسانی که امکان کار تمام وقت را نداشتند مثل دانشجویان,بیشتر واردین حوزه ها شدند.این حوزه ها معمولا امنیت شغلی کمتری دارندو نیازی هم به تخصص زیاد ندارند.در واقع با افزایش اقتصاد دانش محور قطبی شدن کارها هم بیشتر می شود,یعنی یک قطب بسیار مهارتی ویک قطب بسیار ساده در این نوع کار بحثهای فقدان تامین اجتماعی ,بازنشستگی ,حمایتهای رفاهی فرزند آوری وغیره وجود ندارد.بدین معنا که در اقتصاد جدید انعطاف پذیر این امکانات رفاهی مطرح نیست .با توجه به اینکه زنان بیشترین شرکت را در این اقتصاد دارند می توان گفت که از نظر بحثهای تامین اجتماعی وبطور کلی امنیت اجتماعی بسیار ضعیف تر از مردان هستند.در مورد شکاف دستمزد می توان گفت از ابتدا زنان در کارهایی قرار داشتند که دارای دستمزد کمتر وبه کارهای زنان معروف بوده است اگرچه این شکاف در حال کم شدن است گیدنز یکی از دلایل وجود ودوام شکاف دستمزد را جداسازی شغلی می داند.((جداسازی شغلی را اساس جنسیت یکی از مهمترین عوامل دوام شکاف دستمزد بین زنان ومردان است)) .زنان حضور بسیار زیادی در بخش های شغلهای مزد کم دارند.بیش از ۴ درصد از زنان مبلغی بسیار پایینی دریافت می کنندعلارغم برخی از بهبودها زنان همچنان در توزیع در امد در بخش پردرآمد در نقاط پایین تری قرار دارند.حال طبق آمار وار قام بدست آمده می توان گفت در گروهها ی سنی پایین تر شکاف دستمزد کمتر است .این به خاطر تحصیلات بالاتر وعدم تاهل در گروهها است .در کارهای تخصصی تر معمولا نابرابری مزد کمتر است زنان در شغلهای سنتی بیشتر مشغول بودند همچنین معلمی وپرستاری که دریافتی اندکی دارد.همچنین در گروههای ازدواج نکرده کمترین شکاف دیده می شود اما با ازدواج وترک کار با افزایش وظایف خانگی وکار نیمه وقت ,نابرابری دستمزد بیشتر می شود,وموجب افزایش شکاف دستمزد می گردد.این نشانگر افزایش نابرابری روابط خانوادگی است.همچنین با ترک کار وباز گشت دوباره به کار بخشی از سوابق وتجربه کاری ومهارت از دست می رود که این عوامل نیز موجب افزایش اختلاف دستمزد واز دست دادن موقعیتهای شغلی برای زنان می گردد.حال بنا به خبرگزاری فارس به نقل از روابط عمومی شورای فرهنگی اجتماعی زنان اعضای شورای فرهنگی– اجتماعی در پانصد وبیستمین جلسه خود ضمن تاکید بر اجرای سیاستهای اشتغال زنان به تنظیم برنامه ,آئین نامه وضوابط اشتغال براین سیاستها,پیشنهاد هائی در این زمینه مطرح کردند که اهم آنها عبارتند از :بررسی تاثیر مادی ومعنوی حضور زنان در خانه ,ازریابی مشکلات مادی ومعنوی از عدم حضور آنان در خانه در زمینه های مختلف تربیتی ,تحصیلی ,روانی وضرورت حل مشکلات فقر ورعایت حقوق اقتصادی خانواده ها توسط دولت به منظورکاهش اشتغال ناخواسته زنان که صرفا به علت فقر ومشکلات خانواده صورت می گیرد .بر اساس این گزارش تعمیم بیمه حرفه ومشاغل آزاد به زنان خانه دار به منظور تامین حقوق ونیازهای ضروری واولیه آنان,حمایت از زنان سرپرست خانوار با حمایت از اجرای طرحهای خود اشتغالی وتوسعه مولد خانگی ,ضرورت توجه به شایسته سالاری نه جنسیت ,در بکارگیری نیروهای توانمند در سطوح عالی مدیریت با توجه به تحصیلات ,تجارت وسلامت اقتصادی زنان ,اجرای قوانین موجود در خصوص تقلیل ساعت کار روزانه زنان کارمند وهمکاری لازم مدیران در این خصوص ,حذف ساعت کاری شبانه واضافه کاری اجباری بانوان,انجام کارکارشناسی دقیق برای تقلیل سنوات خدمت وکار نیمه وقت بانوان واجرای طرحهای حمایتی مکمل مانند ساعت کار مهد کودکها وحق بازنشستگی به کار زنان بعد از دوران بارداری وشیر دهی عدم بکار گیری زنان در ساعات کاری متغییر به منظور جلوگیری از استرس تغییر ساعت کار والگو گرفتن از شرایط ,امتیازات وتسهیلات دیگر کشورها برای زنان شاغل به لحاظ ایفای مسئولیت های مادری خصوصا در شرایط حساس بارداری,شیردهی و...از دیگر نکات مطرح شده دراین پیشنهادات است.البته این اولین بارنیست که در مورد حقوق ونیازهای زنان در رابطه با کار بیرون از خانه وکارمزدی طرحی ارائه می شود.((در سال ۱۹۳۶ با کمک سازمان جهانی ( LO)لایحه آئین کارخانه ها وموسسات صنعتی به تصویب رسید.در این لایحه رعایت حداقل استانداردهای مربوط به ایمنی ,بهداشت وحقوق دوران بار داری کارگران الزامی شد.برای اولین بار ,زنان کارگر به تقاضاهای ویژه جنس خود دست یافتند که از جمله می توان به مرخصی دوران بارداری ودر یافت حقوق در زمان شیردهی به کودکان خود در ساعات کاری اشاره کرد))در سالها ی اخیر فعالیتهای انجمن های غیر دولتی زنان گسترش بیشتری یافته ودر عرصه های مختلف از جمله اشتغال وشرایط کار نیز پیشرفتهائی انجام شده است.این فعالیتها بیشتر در جامعه پس از انقلاب اسلامی بیشتر شده وتوسعه یافت.از نظر خانم رستمی چهار عامل موجب این توسعه بود.((مشارکت گسترده زنان در انقلاب سال ۱۹۷۹ فعالیت جمعی در مساجد برای تهیه غذا وارائه خدمات بهداشتی برای سر بازان در طول جنگ بین ایران وعراق ,تحمیل حجاب وتفکیک زنان از مردان ,که به صورت عجیبی موجب مشارکت بسیاری از زنان مذهبی در عرصه های سیاسی شد وگسترش تناقضاتی که بین دولت اسلامی وسایر نهادها وجود داشت که به تدریج آگاهی زنان را از وضعیت خود بیشتر می کرد.البته در کشورما همچون کشورهای اروپایی زنان در مراکز تصمیم گیری دارای قدرت اندکی هستند.این شامل اتحادیه ها وانجمنها صنفی می باشد.((تحقیقاتی که در بهره زنان واتحادیه های صنفی

ایران صورت گرفته است نشان می دهد که زنان ایرانی در اتحادیه ها ,سندیکاها,شوراهاو انجمنهای حرفه ای مشارکت داشته اندوتعدادشان دراین عرصه ها همچنان روبه افزایش است,ولی همواره در اقلیت قرار داشته ودر فرایند های تصمیم گیری صدای بسیار ضعیفی به گوش رسیده است))سرانجام بطور کلی برای بهبود شرایط کار ی زنان که موجب مشارکت بیشتر آنان در کار وحضور در اجتماع ودر نتیجه پیشرفت مادی ومعنوی جامعه می گردد,میتوان راهکارهای زیر را پیشنهاد داد.- ایجاد فرصتها:فراهم آوردن محیط کاری مناسب برای کار زنان که بتوان با حقوق عادلانه وبدون مزاحمت وخشونت های رایج در جامعه بر علیه زنان ,براحتی کار کرده وامکان پیشرفت در حوزه های مختلف را داشته باشند.ایجاد این محیط مناسب با دومورد زیر امکان پذیر می گردد. ۱-کار فرهنگی :بسیاری از باورهای مردم در مورد وظایف زنان وشان ومنزلت زنان با واقعیت های مسلم زندگی هماهنگی ندارد.اینکه زن در تربیت فرزندان نقش اساسی دارند امری پذیرفتنی است.اما مادری که در جامعه حضور نداشته واز سازوکار های اجتماعی بی خبر باشد چگونه می تواند فرزندانی پرورش دهد که بتوانند در آینده در این اجتماع زندگی کرده واز پس مشکلات ومسائل خود برآیند . ۲-اصلاح قوانین:بسیاری از قوانین به جا مانده از سنت وباورهای کهنه می باشدکه با دانش ومنطق امروز سازگار نیست.اصلاح این قوانین وحرکت در جهت تصویب قوانین روز آمد زمینه را برای مشارکت هر چه بیشتر زنان در اقتصاد کشور فراهم می کند.-ایجاد شرایط مساعد کاری در حوزه های مختلف اقتصادی مهمترین عامل برای حضور زنان در محیط های کاری می باشد.جامعه ای که صرفا از فعالیتهای مردان تشکیل شده باشد نمی تواند بدون نقص ومسئله باشد.((هرگونه اتحاد مردانه بدون واسطه وحضور واعمال قدرت زنان موجب می گردد که زمینه های درونی حرکت به سوی کمال نرود وبطور مستقیم ویا غیر مستقیم در کوتاه مدت ویا در طول زمان در جهت رقابت مخرب خواهد بود))در مطالعات جامعه شناختی دیدگاه دوجنسی می تواند موجب درک بهترفرایند های جامعه گردد.((مسئله مهم در بررسی های مرتبه اجتماعیات (شامل روانشناسی ,روانشناسی اجتماعی وجامعه شناسی )دیدگاه دوجنسی داشتن در این بررسی ها می باشد)).فرق یک اجتماع کاملا زنانه با یک اجتماع کاملا مردانه چیست ,هر کدام از این گروهها چه رفتاری دارند.گروه ,اجتماع ,شورش ,تعامل های اجتماعی ,نهادهای اجتماعی وغیره...اگر با دیدگاه دوجنسی بررسی نشود موجب درک غلط از عملکرد وپدیده های اجتماعی می گردد.برای مثال تعامل در یک گروه که تماما از اعضای زن تشکیل گردیده است ویا رفتار جماعت در حالتی که فقط جماعت در حالتی که فقط مردانه است متفاوت از اجتماعتی است که تعدادی زن در بین آنها باشد.گفته می شود که در محیط های کاملا مردانه به ویژه اگر مدتی نیز از زنان جدا باشند طرز صحبت کردن به سمت بی ادبانه تر شدن گرایش پیدا می کند وتمایل به یاغی گری وتوطئه چینی افزایش می یابد -وضعیت زنان در ایران مشابه با کشورهای در حال توسعه در وضعیت مطلوبی نیست..در واقع می توان گفت الگوی اشتغال زنان در ایران تقریبا از اقتصاد مبتنی بر نفت تاثیر پذیرفته است.بعلاوه صنعتی شدن مبتنی براستراتژی واردات از صنایع تحت سلطه مردان حمایت می کند.گرایشهای جنسیتی که برخی محدودیتها را برای اشتغال زنان ایجاد می نماید ,سطح نازل سواد در زنها ,عدم دسترسی زنان به مهارتها ی حرفه ای نسبت به مردان وعرضه وتقاضا برای کار زنان نیز مهر ونشان خود را بر الگو ی زنان ایرانی بر جای گذاشته است.مع هذا نتایج سر شماری وبررسیهای انجام شده در بخش صنعت نشان می دهد که رشد خود اشتغالی در میان مردان وزنان ومحدودیتها ی فرصتهای شغلی برای زنان در بخش رسمی اقتصاد همچنان اهمیت دارد.نرخ بیکاری در بین زنان بسیار بالاست.به نظر می رسد ابداعات جدید قانون در ایران تحت تاثیر واقعیتهای بازار کار ایران وتاکید ایدئولوژی اسلامی بر نقش واهمیت خانواده ووالدین صورت گرفته است.سهم زنان در کل نیروی کار کشور از ۱۰درصد فراتر نمی رود.اکثریت زنان شاغل را معلمان وفعالان خدمات بهداشتی تشکیل می دهند.بجز صنایع دستی نقش زنان در تولید صنعتی پیشرفته بسیار محدود می باشد.بخش بزرگی از زنان در بخش خصوصی بابت کار خود مزد در یافت نمی کنند.اینها جزو معدود مشکلات زنان شاغل می باشد.حالا اگر شرایط اقتصادی واجتماعی مناسب برای اشتغال زنان در خارج از خانه را فراهم کنیم,شاید بتوانیم از مشکلات زنان شاغل را حل کنیم.فصل سومآمار توصیفیروش تحقیقدر این گونه روشها غالبا روش نمونه گیری را بکار می برند تاهنگام استنباط خصایص جامعه از روی نمونه خطای آنرا برآورد کرد.اطلاعات جمع آوری شده طی تحقیق مورد تجزیه وتحلیل قرار گرفته وتفسیر شده واز آنها نتیجه گیری خواهد شد.لازم به ذکر است که در این نمونه گیری ازروش نمونه گیری تصادفی استفاده شده که در زمانها ومکانهای مختلف انجام شده است.برای بدست آوردن داده های مورد نظر پرسشنامه استفاده شده که در آخر به پیوست ارائه گردیده است.نمونه ها نیز به صورت کاملا تصادفی در سطح شهر ودر مراکز مختلف بهداشتی ودر مانی توزیع گردیده وداده های مورد نظر بدست آمده است وبا رسم نمودار های دایره ای وهمچنین بابه کار گیری بعضی از روشهای ومحاسبات آماری به نتایج مربوطه دست یافتیم.در این تحقیق متغیر رضایتمندی زنان به عنوان متغییر وابسته وکلیه متغیر های مورد بررسی به عنوان های مستقل مورد بررسی قرار گرفتند.۳-۱: :توزیع فراوانی رده های مختلف سنی-با توجه به آمار وبررسی های انجام شده در بین۶۰ خانم (۱۹.۹٪)در گروه سنی ۲۵-۲۰ (۴۱.۶٪)در گروه سنی ۳۵-۲۵ و(۳۷.۹٪) در گروه سنی ۳۵ به بالا قرار دارند.۳-۲:فراوانی رده های مختلف تحصیلات- ملاحظه می شود که (۳۳.۵٪) از زنان شاغل دارای مدرک دیپلم وزیر دیپلم و(۱۰.۶٪) دارای مدرک فوق دیپلم و(۴۷.۲٪) دارای مدرک لیسانس و (۷.۵٪) دارای مدرک فوق لیسانس می باشند ۳-۳:رده های مختلف سوابف شغلی-(۱۴.۳٪) از زنان شاغل دارای سابقه شغلی کمتر از یک سال هستند.(۱۵.۵٪) دارای سابقه شغلی بین یک تا پنج سال می باشند(۲۶.۱٪)دارای سابقه شغلی بین ۵ تا ۱۰ سال هستند(۲۲.۴٪) از زنان دارای سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال (۲۰.۵٪) دارای سابقه بیشتر از ۱۵ سال هستند ۳-۴: رده های مختلف نوع شغل (۱۸.۶٪) از زنان شاغل دارای شغلهای آموزشی فرهنگی می باشند(۴۷.۲٪) از زنان دارای شغلهای اداری دفتری هستند(۲۴.۲٪) دارای شغلهای علمی تخصصی هستند(۲.۵٪) از زنان دارای شغلهای خدماتی (۱.۹٪) دارای شغلهای مدیریتی (۴.۳٪) دارای شغلهای سرپرستی هستند.۳-۵: رده های مختلف درآمد(۱۳.۷٪) از رنان دارای درآمد تقریبی بالای ۵۰۰ هزار تومان (۱۸.۶٪) دارای در آمد تقریبی ۳۰۰ الی ۵۰۰ هزار تومان (۲۹.۲٪) دارای درآمد تقریبی بین ۲۰۰ الی ۳۰۰ هزار تومانج(۳۷.۳٪) دارای در آمد تقریبی بین ۱۰۰ الی ۲۰۰ هزار تومان هستند۳-۷: فراوانی رده های مختلف رضایت مندی شغلی(۴۱.۶٪) از زنان دارای رضایت مندی شغلی بالایی هستند(۵۴.۶٪) از زنان رضایت شغلی نسبی دارند.(۳.۱٪) رضایت شغلی بسیار کمی هستند۳-۸ :توزیع فراوانی رده های مختلف علاقه مندی به شغل (۳۵.۴٪) از زنان شاغل به شغل خود علاقه مندی زیادی دارند(۲۰.۵٪) از زنان علاقه متوسطی به شغل خود دارند(۳.۷٪) تاز رنان علاقه کمی به شغل خود دارند(۲.۵٪) از زنان شاغل علاقه بسیار کمی به شغل خود دارند۳-۹: توزیع فراوانی رده های مختلف ثبات شغلی(۴۸.۴٪)استخدام پیمانی(۷.۵٪) به طور آزمایشی (۲۸٪) استخدام قراردادی(۱۵.۵٪ ) از زنان شاغل استخدام رسمی هستند۳-۱۰:توزیع فراوانی رده های مختلف تعصب زنان شاغل(۳.۷٪) از زنان شاغل نسبت به شغل خود تعصب بسیارکمی دارند(۹.۹٪)

نسبت به شغل خود تعصب کمی دارند(۲۶.۷٪) از زنان نسبت به شغل خود تعصب دارند(۴۹.۷٪) نسبت به شغل خود تعصب زیادی دارند۳-۱۱ :توزیع فراوانی رده هـای مختلـف روشـن بـودن وظـایف(۱۹.۳٪) از زنـان دارای مشـاغلی بـا وظـایف بسـیار روشـن هستند(۵۷.۱٪) از زنـان دارای مشـاغلی بـا وظـایف روشـن (۱۶.۸٪) دارای مشـاغلی هسـتند کـه وظایفشـان بـه طـور نسـبی روشـن هستند(۳.۱٪) از زنان دارای مشاغلی هستند که وظایفشان روشن نیست.(۳.۱٪) از زنان دارای مشاغلی هستند که وظایفشان بسیار کم روشن هستند۳-۱۲ : توزیع فراوانی رده های مختلف تنوع کار(۴۵.۹٪ ) از زنان شاغل دارای شغلهای متنوع است(۴۹.۷٪) از زنان با تنوع نسبی برخوردار هستند(۳.۷٪) از زنان شاغل از شغلهایی با تنوع کم برخوردار هستند۳-۱۳: فراوانی رده هـای مختلف ارزش اجتماعی شغل(۰.۰۶٪) از زنان شاغل از ارزش اجتماعی بسیار بالایی برخوردار هستند(۱۰.۶٪) ارزش اجتماعی بالا(۲۹.۲٪) ارزش اجتماعی نسبی(۳۴.۲٪) ارزش اجتماعی کم(۲۴.۸٪) از زنان از ارزش اجتماعی شـغلی بسیار کمی برخوردار هستند۳-۱۴ : فراوانی مختلف رضایت از زنـدگی (۵۲.۲٪) ا ز زنـان شاغـل متاهل از زنـدگی خود رضایت زیادی دارنـد(۳۸.۵٪ ) از زنـان شاغـل متاهل ا زنـدگی خود رضایت دارند(۸.۷٪) از زنـدگی خود رضـایت کمی دارنـدفصل چهارمتجزیه وتحلیل اطلاعاتـدر این فصل به بررسـی رابطه متغیرهـا می پردازیم .برای بررسی این رابطه نمودارهـای پراکنش داده ها در مقابل همـدیگر رسم شـد بین بعضـی از متغیر ها رابطه خطی یـا مستقیم وجود دارد که حـاکی از آن است که بین متغیرهـا رابطه ای وجود دارد .وهمچنین از ضـریب همبسـتگی نیز بکـار گرفته شـد که در نتیجه به اطلاعات زیر رسـیدیم ۱-اطلاعـات حاکی از آن است که بین رضایتمنـدی زنان شاغل ومتغیر سـن رابطه ای وجود نـدارد یعنی درهر چه سن زنـان بالاـتر می رود نمی توان ادعا کرد رضایتمنـدی زنان نیز بیشتر می شود.همچنین بین رضایتمنـدی زنـان شاغـل ومتغیر تحصـیلات رابطه ای وجود نـدارد ۲-بین رضایتمنـدی زنـان شاغـل وسـابقه کاری رابطه ای وجود ندارد۳-همچنین نمی توان ادعا کرد که بین رضایتمنـدی زنان شاغل وسابقه کاری رابطه ای وجود ندارد۴- در آمد در رضایتمندی شغلی زنـان شاغل تاثیری نـدارد۵-این ادعـا که در آمـد بیشـتر بـاعث رضایتمنـدی شـغلی بیشـتر می شود نیز رد می شود.بـا توجه به میـانگین رتبه هـا نتیجه می گیریم زنانی که درآمـد تقریبی آنها بین ۲۰۰ الی ۳۰۰ هزار تومان است بیشترین رضایت شـغلی رادارند وزنـانی که در آمـد خـانوار آنهـا تقریبا بین ۱۰۰ الی ۲۰۰ هزار تومـان می باشـد کمترین رضـایت شـغلی را دارند۶- ادعـا کرد بین رضایت منـدی زنان شاغل وعلاقه منـدی به شغل رابطه وجود دارد.۷-این ادعـا که ثبات شـغلی بهتر باعث رضایت منـدی بیشتر می شود نیز رد می شود.بـا توجه به میانگین رتبه ها نتیجه می گیریم زنانی که به طور پیمانی مشـغول به کار می باشـند بیشترین رضایت شغلی را دارند وزنانی که به طور سازمانی مشـغول به کار می باشـند کمترین رضایت شغلی را دارند.۸-بین رضایتمندی زنان شاغل وتعصب زنـان رابطه ای وجود نـدارد۹-بین رضایتمنـدی وروشن بـودن وظـایف رابطه وجود دارد.۱۰-بین رضایتمنـدی زنان شاغل وتنـوع کـار رابطه ای وجود نـدارد۱۱-همچنین بین رضـایت منـدی زنـان شاغـل وارزش اجتمـاعی شـغل رابطه وجـود دارد۱۲-بین رضایتمنـدی زنـان شاغل ورضایت از زنـدگی رابطه ای وجود نـدارد.در این قسـمت به بررسـی جـداول توافقی بین متغیر های ثبات شغلی ,تعصب زنـان نسبت به شـغل ,تحصـیلات وسن بـا متغیر رضـایت منـدی زنـان شاغـل می پردازیم متغیر سن با توجه به تحقیق وبررسـی هـای انجام شـده در می یابیم که از بین ۳۲نفر زن شاغـل که در گروه سـنی ۲۰الی ۲۵ سال هستند ۲۹ نفر دارای رضایت شغلی هسـتند و۳ نفر رضایت شـغلی ندارنـدواز بین ۶۳ نفر زن شـاغلی کـه در گروه سـنی ۲۵-۳۵ هستند ۵۹ دارای رضایت شـغلی هستند و۴ نفر رضایت ندارندواز بین ۶۱ زن شاغلی که در گروه سـنی بالای ۳۵ سال هستند و۵۶ نفردارای رضایت شغلی هستند و۵ نفر رضـایت ندارنـد-پس می توان نتیجه گرفت وادعـا کرد که سن زنـان شاغل در رضایت در رضایت شـغلی آنها تاثیر نـداردمتغیر تحصیلاتاز بین ۵۴ نفر شـاغلی کـه در دارای تحصیلات دلم وزیر دلم هسـتند ۵۲ نفر دارای رضـایت شـغلی هسـتند واز بین ۱۷ زن شاغل که درااى تحصـیلات فوق دیپلم هسـتند همگی رضایت شـغلی دارنـدواز بین ۷۶نفر زن شاغـل که دارای تحصـیلات لیسانس هستند ۶۸ دارای رضایت شـغلی هسـتند واز بین ۱۳ نفر زن شاغلی که دارای تحصیلات فوق لیسانس دارنـد ۱۱ نفر دارای رضایت شغلی هستند واز بین ۱۲ نفر زن شاغلی که رضایت شغلی ندارند ۲ نفر دیپلم وزیر دیپلم و۸نفر لیسانس و۲ نفر فوق لیسانس هستند حال می توانیم ادعا کنیم مدرک تحصـیلی زنان شاغل در رضایت شـغلی آنها تاثیر نارد.متغیر ثبات شـغلی از بین ۷۸ زن شاغلی که استخدام رسمی هستند ۷۳ نفر دارای رضایت شـغلی هستند واز بین ۱۴۸ زن شاغلی که رضایت شـغلی دارند۷۳ نفر استخدام رسمی و۱۰ نفر اسـتخدام آزمایشـی و۴۱ نفر پیمـانی و۲۴ نفر سازمـانی هسـتند از بیـن ۴۵ زن شـاغلی که اسـتخدام پیمانی هسـتند و۴۱ نفر رضایت شغلی دارند و۴ نفر رضایت ندارند واز بین ۷۸ نفر زن شاغلی که استخدام رسمی هستند ۷۳ نفر رضایت شغلی دارند و۵ نفر رضایت شـغلی ندارندپس می شود ادعا کرد که ثبات شـغلی زنان شاغل در رضایت شغلی آنها تاثیری نداردمتغیر تعصب زناناز بین ۱۴۸نفر زن شاغلی که رضایت شـغلی دارند ۵ نفر نسبت به شغل خود هیچگونه تعصبی ندارند و۱۵ نفر تعصب کمی نسبت به شغل خوددارند و۱۵ نفر تعصب نسبی به شغل خود را دارند و۳۷نفر نسبت به شغل خود تعصب زیادی دارند و۷۶ نفر نسبت به شغل خود بسیار زیادی دارند واز بین ۷۹ زن شاغلی که نسبت به شـغل خود تعصب زیادی دارند ۷۶ نفر دارای رضایت شـغلی هستند و۳ نفر رضایت شـغلی ندارندپس نمی توانیم ادعا کنیم که تعصب شـغلی زنان شاغل در رضایت شغلی آنهاتاثیر ندارند. نتیجه گیریدر این پروژه هـدف بررسـی اثرات متغیرهای(سن,مدرک تحصـیلی ,سابقه کاری ,نوع شـغل ,نوع مسکن,میزان درآمد خانوار,میزان علاقه منـدی به شـغل ,میزان ثبـات شـغلی ,میزان تعصب زنـان به شـغل خود ,تنوع کـار ,میزان روشن بودن وظایف ,میزان ارزش اجتماعی شغـل ومیزان از زنـدگی زنان در سـطح بیمارسـتانها,در مانگاهها,مطبها )بر میزان رضایت منـدی شـغلی این زنان شاغل بودباتوجه به بررسـی هـاوتحقیق هـای انجـام شـده این نتایـج حاصـل شـد که فقـط سه متغیر علاقـه منـدی به شـغل ,روشن بودن وظایف وارز ش اجتماعی شغل از عوامل اثر گذار بر رضایت مندی شغلی زنان بود .

### عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان

ابراهیم علیزاده چکیـده: هـدف از مقـاله حاضـر، بررسـی رابطه بین تمایـل به ترک شـغل بـا مولفه‌هـای تعهـد سازمانی، تناسب فرد-سازمـان، خشـنودی شـغلی، فشارهـای روانی ناشـی از محیط کار است. نتایـج به دست آمـده نشان می‌دهـد که بین مولفه‌های تعهد سازمـانی، مولفه‌هـای تناسب فرد-سازمان، مولفه‌های خشـنودی شـغلی و عـدالت سازمانی با تمایل به ترک شـغل رابطه منفی، و بین مولفه‌هـای فشارهـای روانی ناشـی از محیط کار با تمایل به ترک شـغل رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین تمایل به ترک شـغل با سن، طبقه شغلی و استخدام رسمی رابطه منفی و با سطح تحصیلات رابطه مثبت دارد؛ اما، مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شـغل به نتایج بسیار متناقضـی منجر شده است.کلید واژه‌ها: تمایل به ترک شـغل، تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش، تکراری بودن نقش، پیش بینی مقدمهبا افزایش رقابت و گسترش روشهای

توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد ( هوم و گریفت ، ۱۹۹۵؛ کاسیو ، ۱۹۹۱).۱- هزینه‌های مربوط به پست بلاتصدی: شامل هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته.۲- هزینه‌های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری ، صدور کارت شناسایی).۳- هزینه‌های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز ( جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد.۴- هزینه‌های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استفای آنان و هزینه کاهش بهره وری واحدی.یافته‌های علمی نشان می دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می شود (تت و می یر، ۱۹۹۳)؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه " تمایل به ترک شغل "را به صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای استخدامی در سازمانهای دیگر، اقدام به ترک شغل می نمایند.امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمانهایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاستها و روشهای موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآ به کار بگیرند.پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل به خوبی می تواند ترک شغل آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد ( برای مثال، تت و می یر، ۱۹۹۳؛ لوکاس و همکاران ،۱۹۹۳؛ بدیان و همکاران ، ۱۹۹۱؛ پاراسورامان ، ۱۹۸۹). بنابراین با پذیرفتن اصل پیشگیری به عنوان یک روش موثر، می توان این اصل را مطرح کرد که علت یابی تمایل به ترک شغل کارکنان می تواند در حذف عوامل زمینه ساز، کارآمد باشد.نقش عوامل فردی در تمایل به ترک شغلپژوهشهای متعددی ( وای و رابینسون ، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل ،۱۹۹۵ ؛ گرهارت ،۱۹۹۰؛ پرایس و مولر ،۱۹۸۶؛ کوتن و توتل ،۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن ،۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران ، ۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاًسابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک ، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند ( لارسن و لاکین ، ۱۹۹۹ ).سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند (برگ ، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام گذارده نمی‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند ( هاتون و امرسون، ۱۹۹۸). همچنین وای و رابینسون (۱۹۹۸) و پرایس و میولر( ۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در طبقه غیرمدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارندکه شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند.مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می دهد که (وایزبرگ و کِرچنبام ، ۱۹۹۳ و کوتن و توتل، ۱۹۸۶) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند ( کام ست ، ۲۰۰۰ ؛ ایتا ، ۲۰۰۰). در مقابل وای و رابینسون (۱۹۹۸)، میلر و ویلر (۱۹۹۲) و برگ (۱۹۹۱)در پژوهش خود هیچ رابطه ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند. و این در حالیست که الاین (۱۹۹۷) و سامرس و هندریکس (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می کنند، شاید علت این باشد که مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه، شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتنِ یک شغل جذابتر ترک کنند.پژوهشهای انجام گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگیهای فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمانهایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آنها در مقایسه با شغلهای مشابه در سازمانهای دیگر پایین است و همچنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند ( لارسن و لاکین،۱۹۹۹).نقش تعهد سازمانی در تمایل به ترک شغلپژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که کاهشِ تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد ( کیم و همکاران ، ۱۹۹۶؛ بن بیکر و همکاران ، ۱۹۹۴؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزشها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پورتو و همکاران (۱۹۷۴)، پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغلمحسوب می‌کردند؛ اما، پژوهش آنان نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تاثیر می‌گذارد، نتیجه ای که قبل از آن حاصل نشده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی بهتر می تواند ترک شغل کارکنان را پیش‌بینی نماید (وانگ و همکاران ، ۱۹۹۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲ ؛ بلودرن ، ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴).نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می کنند (میر و آلن ، ۱۹۹۳). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه، عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیانهایی که از ترک سازمان نصیب فرد می شود و سرانجام تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که از میان مثلث تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه بیشتری با تمایل به ترک شغل دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می‌شود (تت و می‌یر ، ۱۹۹۳).نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغلارتباط بین ترک شغل و خشنودی شغلی یکی از مفاهیمی است که به صورت

گسترده مورد پژوهش قرار گرفته است. برای مثال (کوتن و توتل ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ موبلی ، ۱۹۸۲؛ پرایس، ۱۹۷۷) به این نتیجه رسیدندکه بین خشنودیشغلی و ترک شغلی رابطه منفی وجود دارد و احتمال بیشتری وجوددارد، شاغلینی که خشنودی شغلی پایینی دارند، شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا عدم خشنودی شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شده و کارکنان را وادار به ترک شغل نماید ( رازا،۱۹۹۳). ولی به نظر می‌رسد که خشنودی شغلی تنها درصد بسیار کمی از واریانس ( کمتر از ۱۵٪) تمایل به ترک شغل را تبیین می‌کند ( بلو و بال ، ۱۹۸۹). درحقیقت نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل به اندازه کافی قوی نیست و برای تبیین بهتر علل و عوامل تمایل به ترک شغل باید با دیگر متغیرها ترکیب شود.بررسی دقیق تر، پیرامون تحقیقات انجام شده درخصوص خشنودی شغلی نشان می‌دهد که خشنودی کلی از شغل به عنوان یک مفهوم عام در تمایل به ترک شغل، تاثیر دارد. با وجود این، برخی از تحقیقات جنبه‌های اختصاصی تر خشنودی شغلی را ( برای مثال خشنودی از حقوق، سرپرستی و ماهیت کار ) در ترک شغل موثر می‌دانند. در این راستا هاتون و امرسون (۱۹۹۸) بر این باورندکه سرپرستان، نقش بسیار مهمی را در تمایل به ترک شغل ایفا می‌کنند و در حقیقت نوع رفتار آنها تعیین می‌کند که کارکنان در سازمان بمانند و یا آن را ترک کنند؛ این بدان معنی است که بقیه عوامل مرتبط با خشنودی شغلی نقش ضعیفتری را ایفا می‌نمایند ( کاه و گاه ، ۱۹۹۵).نقش فشارهای روانی ناشی از محیط کار در تمایل به ترک شغلفشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایل به ترک شغل کارکنان دارد. ابهام نقش و تعارض نقش از جمله عواملی هستند که در این میان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر ،۱۹۹۴؛ جکسون و راندال ،۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون ،۱۹۸۳) می‌گویند که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنان به دلیل ناخشنودی شغلی و ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار، تمایل پیدا می‌کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، شغل خود را ترک نمایند.تکراری بودن نقش نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر تمایل به ترک شغل موثر باشد. بر اساس یافته‌های موجود ( هاکمن و اولدهام ، ۱۹۷۵) مشاغل متنوع و چالش انگیز از مشاغل ساده تر و معمولی تر، خشنودکننده تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نمایند؛ در مقابل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی انگیزگی شده و به سوی غیبتهای متوالی و تمایل به ترک شغل سوق داده شوند (لارسن و لاکین،۱۹۹۹؛ اورپن ،۱۹۷۹).نقش تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی در تمایل به ترک شغلپژوهشگران جهت تبیین دقیق تری از دلایل تمایل به ترک شغل کارکنان، تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده اند. نتایج نشان می‌دهد، افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند.همچنین نتایج نشان می‌دهد که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش بینی ترک شغل در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون،۱۹۹۸؛ مگ لینو و رالین ،۱۹۹۸؛ وسترمن ، ۱۹۹۷؛کریستوف ،۱۹۹۶؛ اوریلی و همکاران ،۱۹۹۱). بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزشهای فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شاملِ پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخگو بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی، متمرکز شده اند.نقش عدالت سازمانی در تمایل به ترک شغلاز دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل مورد بررسی قرار گرفته است. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری بکار می‌رود، به عبارت دیگر این مفهوم اشاره به این نکته دارد که آیا کارکنان احساس می‌کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می‌شود که فرایند این احساس می‌تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد؛ مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می‌گیرد، اخراج می‌شود، برای آموزش معرفی می‌شود، به قسمت دیگری معرفی می‌شود، افزایش حقوق می‌گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می‌گیرد یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (مورمان ، ۱۹۹۱) .کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و خطی مشی برابر و منصفانه ای با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پستها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا می‌شود ( ترز ، ۲۰۰۰ ) .برابری در سازمان شامل دو جنبه می‌باشد :۱- عدالت توزیعی ، یعنی منصفانه بودن مزایا و منافعی که سازمان برای اعضای خود تعیین می‌کند.۲- عدالت فرآیندی ، که توصیف کننده روش بکار رفته برای توزیع منافع و مزایای سازمان در بین کلیه اعضای آن می‌باشد. لیونتال ( ۱۹۸۰ ) معتقد استبه طور کلی زمانی می‌توان نتیجه گرفت در یک سازمان عدالت فرایندی وجود دارد که: روشها به طور یکسان در بین کارکنان اعمال شوند و جانبداری در روشها به حداقل برسد و همچنین روشهای تدوین شده اخلاقی باشند و از دقت بالایی برخوردار باشند.پژوهشهای انجام گرفته نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به طور منفی بر تمایل به ترک شغل اثر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک شغل و در نتیجه ترک شغل کارکنان افزایش پیدا می‌کند (دیلی و کرک ، ۱۹۹۲ ، برگ ، ۱۹۹۱، پرایس و مولر ، ۱۹۸۶) .نتیجه‌گیرینتایج پژوهشهای صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. پیام این گونه پژوهشها آن است که از رابطه‌ی بین مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، و فشارهای روانی ناشی از محیط کار، می‌توان به نحو شایسته ای برای کاهش تمایل به ترک شغل کارکنان استفاده کرد؛ هر چند کنترل عوامل فردی کارکنان (سن، طبقه شغلی، سطح تحصیلات و جنسیت) در اختیار سازمان نیست.در این بررسی به این نتیجه رسیدیم که تعهد سازمانی، نقش بسیاری را در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید؛ بنابراین، ضروری است که ماموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه‌های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد. علاوه بر آن تمهیداتی ایجاد شود تا رویه‌ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد. همچنین، سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه گذاریهایی را برای کارکنان انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را برای خود دشوار بیابند؛ افزایش مهارتهای کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته‌های دانشی یکدیگر بهره مند شده تا بتوانند به پیشرفتهای حرفه ای نایل شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود، جامعه پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه‌های مثبت و منفی شغل آتی شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه

انصراف دهند و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوبهای اخلاقی را برای خود پی‌ریزی خواهند نمود.فشارهای روانی ناشی از محیط کار متشکل از ابهام نقش، تعارض نقش و تکراری بودن نقش نیز می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را درکارکنان ایجاد نماید. بنابراین برای کاهش ابهام نقش توصیه می‌شود با انجام تجزیه و تحلیل مشاغل، شرح وظایف منطبق با وضعیت موجود، تدوین شده و در اختیار کارکنان قرار گیرد و همچنین با تشکیل کلاسهای آموزشی حین کار و روش استاد-شاگردی، کارکنان، نحوه درست انجام وظایف را بیاموزند. علاوه بر آن برای شفاف نمودن وظایف و مسئولیتهای شغلی، شرح وظایف کارکنان برای آنها تبیین شود و در همان راستا کارکنان پاسخگوی سازمان باشند. از طرف دیگر با ایجاد سامانه چرخش شغلی، فرصتهایی برای کارکنان ایجاد شود تا مشاغل جدیدتری را در اختیار بگیرند تا تکراری بودن وظایف شغلی در آنان ایجاد نشود. البته ایده‌آل آن است که با حذف وظایف ساده و تکراری، مشاغل موجود سازمان مورد غنی سازی شغلی قرار بگیرند.تناسب ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی نیز نقش تعیین کننده ای در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می نمایند. بنابراین پیشنهاد می شود برای گزینش کارکنان جدید از آزمونهای استاندارد بهره گرفته شود تا از ورود افرادی که ارزشهایشان تناسبی با ارزشهای سازمانی ندارد، جلوگیری بعمل آید. همچنین با حذف موانع و محدودیتها، فرآیندهای کاری به شکلی ایجاد شود که کارکنان فعلی سازمان برای انجام وظایف شغلی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و به این باور برسند که از جانب سازمان مورد حمایت هستند.ناخشنودی شغلی نیز یکی از عوامل تاثیر گذار بر تمایل به ترک شغل کارکنان است. بر این اساس، یکی از ریشه ها و علل ناخشنودی این است که میزان مزایا و پاداشهای همه کارکنان در یک سطح باشد، در صورتیکه آنها عملکردهای متفاوتی در یک طیف از ضعیف تا عالی دارند و این امر موجب مقایسه میزان مزایا و پاداشهای دریافت شده، و در نتیجه موجبات ناخشنودی در کارکنان شکل می گیرد. برای حل این مساله، سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان باید به صورت مستمر مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد تا با قرار دادن معیارهای عینی مبتنی بر وظایف شغلی، عدالت و انصاف بیشتری در ارزیابیها رعایت گردد. همچنین ارایه پاداش، باید بر اساس نتایج حاصل از ارزیابیها صورت پذیرد تا کارکنان دارای عملکرد بالا، پاداش بیشتری دریافت کنند.سرانجام ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که سازمانهای خواهان کاهش تمایل به ترک شغل باید یک مطالعه آماری چند متغیره انجام دهند تا سهم هر یک از عوامل موثر را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند و در نتیجه درک بهتر و روشن تری از فرایند ترک خدمت کارکنان بدست آورند.

منبع: دوماهنامه توسعه انسانی پلیس-شماره ۱۱

منابع

Arnold,H.J., & Feldman,D.C.(۱۹۸۲)."A multivariate analysis of the determinants of job - turnover". Journal of Applied Psycholoqh,۶۷(۳):۳۵۰-۳۶۰.- Ben-Baker,K.A., & Al-Shammari,I.S., & Jefri,O.A., & Prasad,J.N.(۱۹۹۴). "Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi organizations: A Predictive study". The Journal of Socio-Economics, ۲۳(۴):۴۴۹-۴۵۶.- Berg,T.R.(۱۹۹۱). "The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. " Group and Organization Studies, ۱۶(۳): ۲۶۸-۲۸۴.- Bedeian,A.G., Kemery,E.R. & Pizzolatto,A.B.(۱۹۹۱)" Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior". Journal of Vocational Behavior,۳۹,۳۳۱-۳۴۳.- Blau,G., & Boal,K.(۱۹۸۹). "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. " Journal of Management,۱۵(۱):۱۱۵-۱۲۷.- Bluedorn,A.C.(۱۹۸۲) ".A unified model of turnover from organization. " Human Relation,۳۵(۲):۱۳۵-۱۵۳.- Cascio,W.F.(۱۹۹۱). " Costing Human Resources: The financial Impact of Behaviour in Organisations. " ۳rd ed. Boston, Mass.: Kent.- Cohen,J., & Cohen,P.(۱۹۸۳). " Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (۲nd ed.) ". Hillsdale, NJ: Erlbaum.- Cotton,J.L., & Tuttle,j.f.(۱۹۸۶) "Employee turnover:A meta-analysis and review with implication for research". Academy of Management Rewiew,۱۱(۱):۵۵-۷۰.- CAWMSET.(۲۰۰۰) ".Land of Plenty: Diversity as America's Competitive Edge in Science, Engineering and Technology. " Washington DC: Congressional Commission on the Advancement of Woman and Minorities in Science, Engineering and Technology Development.- Dailey ,R.c.,& kirk , D.J.(۱۹۹۲). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover" .Human Relations . ۴۵(۳):۳۰۵-۳۱۷.- Elaine,M.(۱۹۹۷). " Job tenure shift for men and women. " HR Magazine, ۴۲(۵۰):۲۰.- Fisher,D., & Gitelson.R.(۱۹۸۳)."A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity,"Journal of Applied Psychology, ۶۸ (May), ۳۲۰-۳۳۳.- Gerhart,B.(۱۹۹۰). "Voluntary turnover and alternative job opportunities". Journal of Applied Psychology,۷۵(۵):۴۶۷-۴۷۶.- Hackman.J.R., & Oldham.G.R.(۱۹۷۵). " The development of the Job Diagnosic Survey". Journal of Applied Psychology.۶۰.۱۵۹-۱۷۰.- Hatton,C., & Emerson,E.(۱۹۹۸). "Organizational predictors of staff stress, satisfaction, and intended turnover in a services for people with multiple disabilities". Mental Retardation,۳۱(۶),۳۸۸-۳۹۵.- Hom,P.W., & Griffeth,R.(۱۹۹۵). " Employee Turnover".Cincinnati, Ohio.: South Western College Publishing.- ITTA.(۲۰۰۰). " Building the ۲۱ st Century Information Technologh Workforce: " Underrepresented Groups in the Information Technology Workforce(Task Force Report): Information Technology Association of America.- Jackson,S.E., & Randal.S.S.(۱۹۸۵). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role

Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," Organizational Behavior and Human Decision Processes, ۳۶ (August), ۱۶-۷۸.- Leventhal . G.S.(۱۹۸۰). " what should be done with equity theory ? " In K.J.Gergen , M.S. Greenberg ,& R.H.Willis (Eds) .Social exchange : Advances in theory and research .( pp.۲۷-۵۵) .New York: plenum .- Kim,S.W., & Price,J.L., & Mueller,C.W., & Watson.T.W.(۱۹۹۶). "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. " Human Relations, ۴۹(۷):۹۴۷-۹۷۶.- Koh,H.C., & Goh,C.T.(۱۹۹۵). " An analysis of the factors affecting the turnover intention of nonmanagerial clerical staff: A Singapore study. " The International Journal of Human Resource Management,۶(۱).- Kristof,A.(۱۹۹۶)."Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications." Personnel Psychology ۴۹: ۱-۴۹.- Lucas, M.D., Atwood,J.R., & Hagaman, R.(۱۹۹۳). " Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses". Nursing Research, ۴۲,۲۹-۳۵.- Larson,S., & Lakin,K.(۱۹۹۹) ".Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". Mental Retardation,۳۷(۴),۲۶۷-۲۸۰.- Meglino,B.M., & Ravlin,E.C.(۱۹۹۸). " Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. " Journal of Management, ۲۴(۳), ۳۵۱-۳۸۹.- Meyer,J.P., & Allen,N.J.(۱۹۹۳). "Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". Journal of Applied Psychology,۷۸(۴),۵۳۸-۵۵۱.- Miller,J.G., & Wheeler,K.G.(۱۹۹۲) ".Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. " Journal of Organizational Behavior,۱۳:۴۶۵-۴۷۸.- Mitchell,D., & Braddock,D.(۱۹۹۴). " Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United States". II: Turnover. Mental retardation,۳۲(۱),۳۴-۴۲.- Mobley,W.H., & Griffeth.R.W., & Hand,H.H., & Meglino,B.M. (۱۹۷۹). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". Psychological Bulletin, ۸۶:۴۹۳-۵۲۲.- Mobley,W.H.(۱۹۸۲). " Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading, "MA., Addison-Wesley.- Moorman,R.H.(۱۹۹۱). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? " Journal of Applied psycholog. ۷۶: ۸۴۵-۸۵۵ .- O"Reilly,C., & Chatman,J., & Caldwell.D.(۱۹۹۱)."People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." Academy of Management Journal ۳۴:۴۸۷-۵۱۶.- Orpen.C.(۱۹۷۹). " The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement ,and performance. " Human Relations,۳۲,۱۸۹-۲۱۷.- Parasuraman,S.(۱۹۸۹). "Nursing turnover: An integrated model. " Research in Nursing and Health,۱۲,۲۶۷-۲۷۷.- Porter,L.W., & Steers,R.M., & Mowday,R.T. & Boulian,P.V.(۱۹۷۴). "Organizational commitment, job satisfaction,and turnover among psychiatric technicians." Journal of Applied Psychology,۵۹:۶۰۳-۶۰۹.- Price,J.L., & Mueller.C.W.(۱۹۸۶). "Absenteeism and turnover among hospital employees". Greenwich,Connecticut:JAI Press.- Price,J.L., & Mueller,C.W.(۱۹۸۱). "A causal model of turnover for nurses". Academy of Management Journal,۲۴:۵۴۳-۵۶۵.- Roseman,E.(۱۹۸۱). "Managing Employee Turnover: A Positive Approach". New York,Amacom.- Razza,N.(۱۹۹۳). "Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation. " Mental Retardation,۳۱(۵),۲۸۴-۲۹۱.- Sager,J.K.(۱۹۹۴)."A Structural Model Depicting Salespeople"s Job Stress, "Journal of the Academy of MarketingScience, ۲۲ (Winter), ۷۴-۸۵.- Summers,t.p., & Hendrix,W.H.(۱۹۹۱). " Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. " Journal of Occupational Psychology,۶۴:۱۴۵-۱۵۷.- Terez T .(۲۰۰۰ ). "۲۲ Keys creating a meaningful workplace. " workplace Solutions. INC. Columbus, Ohio .- Tett,R.P., & Meyer,J.P.(۱۹۹۳). " Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". Personnel Psychology,۴۶,۲۵۹-۲۹۳.- Verquer M.L., & Beehr.T.A., &. Wagner.S.( ۲۰۰۳). "A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes." Journal of Vocational Behavior ۶۳: ۴۷۳-۴۸۹.- Wai,C.T., & Robinson,C.D.(۱۹۹۸). "Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities". Health Care Management Review,۲۳(۴):۲۱-۴۲.- Westerman,J.(۱۹۹۷). "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior." (Doctoral Dissertation, University of Colorado.) Dissertation Abstracts ۵۸ (۳-A), ۰۹۸۹.- Wong,C.S., & Chun,H., & Law.,K.S.(۱۹۹۶). " Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover". Academy of Management Best Papers Proceedings ۱۹۹۵, ۳۴۲-۳۴۶, Vancouver, British Columbia Canada.- Weisberg,J., & Kirschenbaum,A.(۱۹۹۳).

" Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job change". Human Relations,۴۶(۸):۴۸۷-۱۰۰۶.- Weil,P.A., & Kimball,P.A.(۱۹۹۵). " A model of voluntary turnover among hospital CEOs. " Hospital and Health Service Administrative,۴۰(۳):۳۶۲-۳۸۵.http://system.parsiblog.com/-۴۷۵۶۵۶.htm

### جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها

مرجان معالی تفتی - محمد تاج الدین

مقدمه: استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادهاست ، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری ، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه های جدایی ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه ای در سازمانهای امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا . در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها ، سازمانها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی، متمرکز باشد.تجربه‌ای دیگر از (Plateau):گرچه ما به طورکلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین پروری هستیم ، اما پژوهشهای اخیر انجمنهای مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰٪ سازمانهای مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین‌پروری‌اند . این موضوع، امروزه اهمیت ویژه ای دارد، زیرا برای نخستین بار در دنیای جدید کسب و کار، سازمانها به دلیل از دست دادن افراد باتجربه خود، متحمل ضرر و زیانهای چشمگیری شده اند و این مسئله دقیقا با کمبود نیروی انسانی با مهارتهای مورد نیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است به گونه ای که اداره کار در ایالات متحده پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰ حدود ۱۶۸ میلیون فرصت کاری فراهم خواهد شد. این در حالی است که نیروی کار تنها ۱۵۸ میلیون نفر خواهد بود، بنابراین با کمبود ۱۰ میلیون نفری نیروی کار روبه‌رو خواهیم بود. میزان تقاضا برای کارکنان شایسته بسیار بیشتر از میزان عرضه است، این امر برخی از سازمانها در حوزه های صنعتی را بیشتر زیر فشار قرار می دهد. به گونه‌ای که امروزه حوزه‌هایی، نظیر: تولید مراقبتهای پزشکی و حوزه‌های فنی با کمبود نیروهای ماهر روبه‌رو شده‌اند البته حوزه‌هایی، نظیر: مهندسی، تکنولوژی اطلاعات و منابع تخصصی نظیر: آب و برق ، انرژی و حمل و نقل، کمتر با این مشکل روبه‌رو هستند.رویکرد برنده-برنده در مدیریت جانشین‌پروریبا استخدام نمی توان این مشکل را حل کرد ، سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته، استراتژی‌های جانشین پروری را به کار گرفته اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند. به گونه تاریخی ، موفق ترین سازمانها در اجرا ، آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت برروی کارکنانشان انجام داده‌اند با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته شده، یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند ، بدون هیچ مشکلی ازاین مرحله گذر کنند اتخاذ استراتژی برنده، برنده مدیریت جانشین پروری به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شکافهای مهارتی را شناسایی کنند و به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی را برای برنامه ریزی و دستیابی به هدفهای شغلی‌شان ، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان ، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می کند . ثابت شده است که برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است روحیه کارکنان و بهره وری آنها را افزایش می دهد . سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصتهای جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می کنند . از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصتهایی را در سازمان جستجو می کنند ، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی صورت گیرد که روی‌هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان خواهدشد.بهترین تجربه‌های شرکتهای پیشرو در حوزه مدیریت جانشین پروری، این‌گونه است ـ :تمرکز بر مشاغل بحرانیسازمانها به صورت سنتی در برنامه‌های جانشین پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند . در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه‌های جانشین پروری به سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. به عنوان مثال در علوم طبیعی، حوزه تحقیق و توسعه، و در علوم پزشکی، حوزه پرستاری جزو مشاغل بحرانی محسوب می شوند ـ.یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنانیک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، باید به وسیله راه حلهایی که می‌توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین پروری کلی سازمان مرتبط کنند ، پشتیبانی شود ـ.تشویق برنامه های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیریمدیریت جانشین پروری موثر به سازمانهایی اشاره می کند که برای توسعه، فرصتها و پیشنهادهای پیشگیرانه‌ای را ارائه می کنند که می توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمانها می‌توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادهای در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند ـ.ارزیابی راهکارهای تکنولوژیسرمایه گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد کامل – شامل توسعه مدیریت، بهینه سازی و نظام پاداش – سازمان را قادر می‌سازد که بهره‌وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت سازمان را در بلند مدت تامین می کند. راهکارهای برنامه جانشین پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه می‌دهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و بموقع به فرآیندها و داده ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند.با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین‌پروری در اولویت بالای برنامه‌ها و دستور کار سازمانها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمانها می توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند.اجرای طرح جانشین پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین‌پروری سازمانها باید روی توسعه شغلی کارکنانشان نیز تمرکز کنند .

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۹

## مدیریت منابع انسانی از دیدگاه امام علی علیه السلام

مقدمه:فرهنگ اسلام سرشار از بهترین شیوه‌ها و روشهای پیشرفته مدیریت است. قدرت و تاثیر این مدیریت عالی بوده که در عصر پیامبر اکرم (ص) و دوران ائمه اطهار (ع) از جامعه‌ای فقیر و ناتوان که گرفتار جنگهای قومی و قبیله‌ای
بر سر مسائل و مفاخر بی ارزش بودند، جامعه‌ای نوین و متعالی ساخت، به طوری که در مدت کوتاهی توانستبر بزرگترین امپراتوری‌های زمان خود پیروز گردیده، خود حکومت و تمدن عظیمی را پی‌ریزی نماید.بهترین روش‌ها و دستورات اداره و هدایت انسان‌ها، در گفتار و کردار پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) گرد آمده است و هرکس بنا به بضاعت‌خویش از این خرمن گوهربار، خوشه‌ای چیده است. کتابهایی چون سیاست نامه خواجه نظام الملک، نصیحت الملوک غزالی، قابوسنامه امیر عنصرالمعالی، چهار مقاله نظامی عروضی، شاهنامه فردوسی، گلستان و بوستان سعدی و... هریک متاثر از ارشادات معصومین (ع) به روش‌های هدایت انسان‌ها و آیین اداره ملک و مملکت اشاراتی نموده‌اند. عنصر المعالی در قابوسنامه می‌نویسد:«شغل را به سزاوار شغل ده، و کسی که نه مستحق شغل باشد وی را مفرمای، چنانکه کسی شرابداری را شاید، فراشی مفرمای و آنکه خزینه داری را شاید، حاجبی مده و..» . (۱)و سعدی علیه الرحمه می‌فرماید:ندهد هوشمند روشن راییه فرومایه کارهای خطیربوریاباف اگرچه بافنده استنبرندش به کارگاه حریرو مولوی نیز در این زمینه می‌فرماید:هرکسی را بهر کاری ساختندمیل آن را در دلش انداختنددست و پا بی‌میل جنبان کی شود؟خار و خس بی‌آب و بادی کی رود؟گویا این بزرگان کارشناسان امور مدیریتی بوده‌اند که وظیفه اصلی آنها نگارش شرح شغل و طراحی و برنامه ریزی نیروی انسانی بوده است.اما این نمی‌تواند باشد جز نتیجه تلمذشان از محضر شریف معصومین (ع)ما نیز برآنیم تا در باب «مدیریت منابع انسانی از گلستان کلام امیر المؤمنین (ع) گلی برچینیم تا رایحه دل‌انگیز آن راهگشای مشتاقان تعالی انسان‌ها وجامعه اسلامیمان باشد. در ابتدای امر کام جان را به کلام بزرگ رهبر و مدیر تاریخ، امام علی (ع)، معطر می‌سازیم که فرمودند:«التلطف فی الحیلة اجدی من الوسیلة (۲) (ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات و وسیله است.)در صفحات آتی کوشیده‌ایم از میان صدها حدیث و روایت جمع‌آوری شده، معدود بیانات گلچین شده‌ای که بیشتر به بحث ما مربوط می‌شود، تقدیم نماییم.مفهوم مدیریت منابع انسانی(مدیریت منابع انسانی) (۳) اصطلاحی نسبتا جدید است که از دهه ۱۹۷۰م به بعد مطرح گردیده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند، «کارگزینی ، «اداره امور کارکنان ، «مدیریت نیروی انسانی ، «روابط صنعتی ، «مدیریت اداره امور کارکنان و منابع انسانی استفاده نموده‌اند.از سوی صاحب‌نظران، برای این اصطلاح تعاریف زیادی ارئه شده است که ما به اقتضای بحث، به ارائه دو تعریف از این تعریف‌ها بسنده می‌کنیم.دکتر اسفندیار سعادت می‌نویسد: «مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند و منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند» . (۴)دکتر سیدجوادین به نقل از درانا و تیچی (۵) بعنوان جدیدترین تعریف از مدیریت منابع انسانی می‌نویسد، «مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی عبارت است از، شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان بعنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید» . (۶)وظایف مدیریت منابع انسانی:هر چند در تعریف اول، به نحوی به وظایف مدیریت منابع انسانی اشاره شده است ولی برای تصریح و تاکید بیشتر بطور جداگانه به آنها اشاره می‌کنیم. شایان ذکر است که فصل بندی این تحقیق نیز بر اساس وظایف مندرج در کتاب دکتر سعادت صورت گرفته است که عبارتند از:۱- تجزیه و تحلیل و شرح شغل۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی۴- فرایند آموزش۵- ارزشیابی عملکرد۶- حقوق و دستمزد و پاداش۷- انضباط و اصلاح رفتار کارکنان۸- بازنشستگیتاریخچه مدیریت منابع انسانیاداره نیروی انسانی از قدیمی‌ترین مباحث‌بشری است زیرا از آن روزی که انسان حیات یافت و در زمین به تشکیل خانواده و اجتماعات اولیه همت گمارد، اندیشه اداره افراد خانواده و یا جوامع اولیه در ذهن او مطرح بوده است. واحدهای کوچک انسان اولیه مانند خانواده، قبیله و... گرچه دارای سادگی ویژه‌ای بودند و پیچیدگی جوامع امروزی را نداشتند، اما به یک نفر اداره کننده که دیگران از قدرت فکری، جسمی، بیانی، سنی و رفتاری او متاثر باشند و ارشادات او را پذیرا باشند، نیازمند بوده‌اند.به فرموده مرحوم علامه‌طباطبایی (ره) : «اولین کسانی که به طور گسترده آدمیان را به اجتماع دعوت کرده و به طور مستقل به حفظ اجتماع و اداره انسان‌ها توجه داشتند، پیغمبران بودند» . (۷)در حقیقت دعوت به اتحاد در اجتماع و برنامه ریزی اداره امور انسان‌ها برای اولین مرتبه از حضرت نوح (ع) که دارای کتاب و شریعت‌بوده شروع و آنگاه حضرت ابراهیم (ع) و پس از آن حضرت موسی (ع) و حضرت عیسی (ع) به طور دامنه‌دارتری عهده‌دار این راه شدند. اما باید گفت اسلام تنها دینی است که با صراحت و به طور همه جانبه، اداره جامعه انسانی را پایه و بنیان گذاشت و برای همه شئون اجتماع بشر برنامه‌ریزی کرد. شخص پیامبر اسلام (ص) علاوه بر نقش رسالت، به عنوان حاکم و مدیر و فرمانده‌ای توانمند توانست در کمترین مدت و با حداقل ضایعات به موفقیتهای بزرگی دست‌یافته و از جهت اداره انسانی، آنچنان توانا عمل نمودند که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدنی بزرگ را بوجود آوردند و از قبایل پراکنده عرب توانستند امتی بزرگ را تشکیل دهند. با برپایی حکومت پنجساله علوی در گستره وسیعی از دنیای آن روز، الگویی عینی از حاکمیت الهی مجسم گردید.البته در جوامع قدیم نیز رشحاتی از توجه به اداره نیروی انسانی وجود داشته است. «در رم باستان مدیران امور کارکنان موظف بودند که افراد مستعد را برای گلادیاتوری جذب نمایند، آنها را به درستی انتخاب نموده و تحت آموزش قرار دهند و وظایف آنها را مشخص نمایند. حتی نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش را پیش‌بینی کرده بودند که ضعیف‌ترین آدم یا آدم‌هایی فاقد تمایل، را برانگیزانند» . (۸)ایرانیان باستان نیز جهت اداره انسانی به نکات عمده‌ای جهت رعایت روابط انسانی، رعایت عدالت در کار، آشناسازی کارکنان به وظایف و استفاده بهینه از زمان، اشاره داشته‌اند چنان که گزنفون می‌نویسد:«تاکید به استفاده از طرح جا و مکان، مطالعه زمان و حرکت توسط کورش پادشاه هخامنشی، اصولی بوده‌اند که او را در اداره کشور بزرگ ایران و ارتش نیرومندش یاری می‌داد» . (۹)در زمان ساسانیان، تشکیلات اداری انسجام بیشتری داشته تا آنجا که برای اداره امور مختلف، تشکیلات و افرادی خاص به آن اختصاص داشته‌اند. آثار به جا مانده از مصر باستان نیز حاکی از اعمال دقیق و پیچیده اداره امور کارگران می‌باشد.علی ای حال، هر چند فعالیت‌های امور کارکنان ریشه در دوران باستان دارد و بشر همیشه با نوعی انتخاب، گزینش، ارزشیابی، جبران خدمات و... روبرو بوده است اما در حقیقت از اواخر قرن نوردهم و اوایل قرن بیستم است که نخستین نشانه‌های رسمی مدیریت منابع انسانی به صورت تخصصی، در مدیریت مطرح گردید. ویژگی این برهه تاریخی، انقلاب صنعتی و هجوم کارگران به سوی کارگاه‌ها و کارخانه‌هاست. اما با مکانیزه شدن وسیع تولید، ماشین آلات و ابزار نسبت‌به نیروی انسانی،

اهمیت‌بیشتری یافتند و نقش کارگران در سطح مراقبت و یا راه‌اندازی ماشین‌ها محدود شد. عدم اطمینان از داشتن شغل دائمی، مشکل بالا- رفتن سن،احساس فقدان امنیت، عدم تامین اقتصادی و ابهام در سرنوشت‌بازنشستگان و... همگی موجب نگرانی روز افزون کارگران گردید.این فرایند موجب نارضایتی کارکنان و شکل‌گیری جنبش‌های کارگری شد که این‌ها نیز به نوبه خود کشمکش بین کارفرمایان و کارگران را به دنبال داشت. این رویدادها، مدیران را بر آن داشت تا به جستجوی شیوه‌های جدیدتر و کارآمدتری برای اداره امور کارکنان خود، بپردازند.بکارگیری توصیه‌های مدیریت علمی تیلور (۱۰) در کوتاه مدت به آرامش نسبی کارخانه‌ها و افزایش بازدهی آنها کمک کرد ولی نگاه ماشینی به انسان و عدم توجه به جنبه‌های انسانی و انگیزشی کارکنان، موجبات ناخشنودی کارگران را فراهم ساخت و اتحادیه‌های کارگری به شکل منسجم‌تر و فعالتر عرض‌اندام کردند.برای خنثی کردن این تلاشها، کارفرمایان توجه بیشتری به امور رفاهی کارکنان معطوف داشتند. به موازات این عطف توجه، تلاش برای افزایش بهره‌وری منجر به انجام تحقیقاتی در کارخانه هارثورن (۱۱) گردید. تلاشی که به نهضت روابط انسانی معروف گشت.التون مایو (۱۲) از تحقیقاتش نتیجه گرفت که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان و توجه به نیازهای اجتماعی و روحی کارکنان، عامل مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارآیی کارکنان محسوب می‌شود. به دنبال ارائه دیدگاه‌های «سیستمی و «نظریه‌های اقتضایی نگرش سازمان‌ها و مدیران عالی نسبت‌به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان، از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه «منابع پر ارزش شناخته می‌شوند.هم اکنون سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی، بیش از پیش برای بالا بردن میزان بهره‌وری به افزایش توان تخصصی، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود، روی آورده‌اند و بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی کارکنان مربوط ساخته‌اند.نکته قابل توجه این است که غرب با آن همه ادعا فقط چند دهه است که رسیدگی به امور کارکنان را مورد توجه قرار داده است (آن هم نه به احترام انسانیت انسان، بلکه به هدف بهره‌کشی هرچه بیشتر از او) اما دین مبین اسلام بیش از چهارده قرن قبل، عالی‌ترین توجه و انسانی‌ترین عنایت را به ساحت انسان روا داشته است.در اینجا ما به عنوان نمونه‌ای از تکریم انسان توسط رهبران دین اسلام به نکاتی از مدیریت منابع انسانی، از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) اشاره می‌کنیم و در محدود مواردی نیز از سخنان سایر معصومین (ع) بعنوان اینکه کلهم نور واحد، بهره خواهیم برد.بخش اول: تجزیه و تحلیل و شرح شغلضرورت شرح شغلقال امیرالمؤمنین (ع) : واجعل لکل انسان من خدمک عملا تاخذ به فانه احری الا یتواکلوا فی خدمتک (۱۳)(برای هریک از زیر دستان و کارکنان خود شغل و وظیفه‌ای خاص و مشخص تعیین کن، تا او را نسبت‌به همان کار مواخذه و بازپرسی کنی، زیرا این روش سزاوارتر است، تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وا نگذارند.)از این روایت‌بخوبی مشخص می‌شود که بایستی برای هر یک از نیروهای زیر دست‌یک کار مشخص همراه با حدود و ثغور آن تعیین کرد تا هم فرد بداند چه وظیفه‌ای برای وی در نظر گرفته شده است و هم مدیر بتواند نظارت خود را اعمال نماید. بدیهی است در صورت عدم واگذاری وظیفه‌ای خاص به فرد معین، تشویق و تنبیه میسر نخواهد شد، تمیز خادم و خائن از یکدیگر امکان‌پذیر نیست، مدیر نیز قادر نخواهد بود، میزان دستیابی به اهداف را پیش‌بینی نماید و در صورت بروز کاستی و اهمال در انجام وظیفه، هر یک از کارکنان تقصیر را به گردن دیگری می‌اندازد. این حالت می‌تواند به یک بحران اساسی در سازمان تبدیل شود چرا که کارها و وظایف معطل می‌ماند، متخلفین شناسایی و تنبیه نمی‌شوند، کارکنان فعال و موفق مورد شناسایی و تقدیر قرار نمی‌گیرند و پس از مدتی این کارکنان از تلاش و دلسوزی دست می‌کشند و در نتیجه کل سازمان با رکود و کم کاری روبرو گشته و احیانا با ورشکستگی مواجه خواهد شد.فواید طراحی شغلبا توجه به حدیث فوق، تفکیک وظایف و واگذاری آن به فردی معین می‌تواند فواید زیادی به دنبال داشته باشد که نتیجه فوری و بلا واسطه آن عبارتند از:۱. تاخذ به: یعنی امکان مؤاخذه و بازپرسی و ارزیابی عملکرد شاغل را فراهم می‌کند بافراهم شدن این امکان، اقدامات و تبعات بعدی نیز فراهم می‌شود مثل تذکر و توجیه و هدایت و اصلاح معایب و...۲. احری الا یتواکلوا فی خدمتک: یعنی روشی شایسته است تا افراد انجام امور و وظایف را به همدیگر محول نکنند. احاله کارها به همدیگر و منتظر یکدیگر ماندن و انداختن مسئولیت‌یک کار به گردن دیگری، حداقل پیامد آن، به زمین ماندن کار و عدم اجرای فرامین و دستورات است و این حالت‌شایسته یک سازمان فعال و پویا و در خور یک مدیر موفق نیست.شرایط احراز شغلقال امام علی (ع) : «واجعل لراس کل امر من امورک راسا منهم لا یقهره کبیرها ولا یتشتت علیه کثیرها» (۱۴)(برای هر یک از مشاغل و امور خود، فردی را بگمار که کارهای سنگین و زیاد، او را درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.)از این روایت از منظر مدیریت منابع انسانی نکات بسیار مفید و حائز اهمیتی را می‌توان برداشت کرد.۱. واگذاری مسئولیت هر یک از مشاغل به فرد خاصتا مسئولیت‌سرپرستی آن را به عهده داشته باشد و در قبال آن پاسخگو باشد. بر اساس بخشی از حدیث کهمی‌فرماید: «واجعل لراس کل امر من امورک راسا» ، ضرورت تقسیم کار و سازماندهی مشاغل نیز مستفاد می‌گردد.۲. تناسب و همسنخی شاغل با شغلسفارش حضرت این است که فردی باید سرپرست‌شود که علاوه بر دارابودن ویژگی‌های عمومی شرایط احراز شغل، در مقابل عظمت و کثرت کارها عاجز نشده و قادر به احاطه و تسلط بر امور باشد.۳. تفکیک صحیح شغلبرداشت دیگری نیز از این روایت می‌توان داشت. و آن این است مشاغل باید بگونه‌ای تقسیم گردد که یک فرد معمولی قادر به انجام صحیح آن باشد یعنی نه آنقدر زیاد سخت‌باشد که فرد از انجام آن عاجز باشد «لایقهره کبیرها» و نه اینکه شغل اینقدر متنوع و گسترده باشد که فرد دچار تشتت و سر در گمی بشود «لا یتشتت علیه کثیرها» .روشهای تجزیه و تحلیل و طراحی شغلاز سوی محققین و متفکرین علم مدیریت‌بویژه مدیریت منابع انسانی، روشهای متعددی برای تجزیه و تحلیل شغل پیشنهاد شده است که غالبا روشهایی مثل: مشاهده مستقیم، مصاحبه، پرسشنامه، مصاحبه گروهی، نشست‌با متخصصان، ثبت وقایع، پرسشنامه و تجزیه و تحلیل سمت را پیشنهاد می‌کنند. ولی بسیار جالب است که بدانیم روش واقعی‌تر و دقیق‌تری از سوی پیامبر بزرگوار اسلام حضرت محمد (ص) پیشنهاد شده است که می‌توان آن را: (روش مشارکتی تجزیه و تحلیل شغل) نامید. به این حدیث توجه فرمایید که چگونه پیامبر اسلام (ص) برای درک و تشخیص شرایط شغل، شخصا آستین‌ها را بالا می‌زدند و با شاغل در انجام کار شرکت می‌کردند، حتی سفارش می‌کردند در حضور من نحوه و کیفیت انجام شغلتان را تغییر ندهید و بخاطر حضور من تندتر یا کندتر فعالیت نکنید تا حضرتش در جریان شیوه انجام کار بطور واقعی قرار گیرند.عن ابی عبدالله (ع) : قال: فی کتاب رسول الله: اذا استعملتم ما ملکت ایمانکم فی شی یشق علیهم فاعملوا معهم فیه. (۱۵) (امام صادق علیه السلام فرمود: در نوشته‌ای از پیامبر (ص) آمده است که ایشان فرمودند: وقتی بنده خود را به کار بستید در چیزی که شاق و سنگین است‌با ایشان در آن کار کنید.)به تجربه ثابت‌شده است که محققین و مدیرانی که از نزدیک و به طور مستقیم در جریان انجام کار نبوده‌اند درک صحیح و واقعی از آن شغل ندارند و هر فرد بنا به تجربه شخصی خود، یک شغل را مهمتر و یا سخت‌تر می‌داند. اگر طراح شغل بجای بررسی غیر مستقیم، مستقیما به تجربه آن کار بپردازد در طراحی شغل بهتر می‌تواند واقعیات را منعکس کند.در ادامه این حدیث امام جعفر

صادق (ع) می‌فرماید: «وقال و ان کان ابی لیامرهم فیقول کما انتم (۱۶) (و به تحقیق پدرم به کارگران فرمان می‌داد و می گفت: چنان باشید که هستید.) یعنی طبق روال طبیعی به کارتان ادامه دهید و تلاش زیادتر نکنید.فیاتی فینظر: گاهی نیز می‌رفت و کارشان را از نزدیک می‌دید. چنانکه ملاحظه شد امام جعفر صادق (ع) می‌فرماید: علاوه بر توصیه به کارگران مبنی بر عدم تلاش بیشتر در حضور ایشان، عنایت داشتند که از نزدیک زحمات آنان را مشاهده نمایند که در حقیقت همان روش «مشاهده مستقیم است.واگذاری هر شغل به اهلش«قال رسول الله (ص) : اذا اسدی الامر الی غیر اهله، فانتظر الساعهٔ (۱۷)(هنگامی که کارها به دست غیر اهلش سپرده شود، منتظر پایان کار «قیامت باش)در خصوص واگذاری هر شغل به فرد مناسب آن شغل سفارشات زیادی در متون اسلامی مشاهده می‌شود و آیات قرآن نیز در این خصوص نازل شده است از جمله آیه معروف «لا ینال عهدی الظالمین که چون بررسی آیات قرآنی مورد بحث ما نیست از آن می‌گذریم. این حدیث‌بخوبی نتایج واگذاری یک شغل به غیر اهلش را مجسم کرده است. در آنجا که می‌فرماید: (اگر چنین کاری صورت گیرد، منتظر برپایی قیامت‌باشید.)این تعبیر حاکی از شدت نتایج‌سوء این عمل است و کنایه از بهم ریختگی امور، فشل شدن روند کار و بروز نابسامانی در امور است. اگر ما حالت طبیعت و انسانها به هنگام برپا شدن قیامت را مجسم کنیم (فرار مادر از طفل، حالت مستی پیدا کردن مردم، جابجا شدن فاصله زمین و خورشید و...) به وضعیت جامعه یا سازمانی که مشاغل آن به افراد نااهلش سپرده شود، پی خواهیم برد.«بخش دوم : برنامه‌ریزی نیروی انسانیبرنامه‌ریزی و آینده‌نگری از جمله وظایف بسیار مهم همه مدیران از جمله وظیفه مدیران منابع انسانی است. در کلام معصومین (ع) نیز به این امر توجه خاص مبذول شده است تا حدی که بقاء و دوام حکومتها و سازمانها منوط به وجود برنامه ریزی و آینده‌نگری قلمداد شده است.اهمیت‌برنامه‌ریزیقال علی (ع) : «امارات الدول انشاء الحیل (۱۸)(بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره اندیشی در امور می‌باشد.)با عنایت‌به این حدیث‌به این نتیجه می‌رسیم که برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی اساس بقاء و دوام سازمان است و چون از جمله ارکان مهم یک سازمان بلکه مهمترین رکن سازمان، نیروی انسانی است، برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهمترین وظایف مدیران است.قال امام علی (ع) : «المؤمنون هم الذین عرفوا ما امامهم (۱۹)(مؤمنان کسانی هستند که آینده را می‌شناسند (آینده‌نگری دارند.)برنامه ریزی چون ناظر به آینده است پس شناخت اهداف و برنامه‌های آتی و نیازهای سازمان به نیروی انسانی در آینده و چگونگی تامین و یا کاهش آن، برنامه ریزی محسوب می گردد.در حدیث دیگری پیامبر اسلام (ع) ضرورت و اهمیت‌برنامه‌ریزی را به ابن‌مسعود گوشزد می کند و او را از انجام فعالیت‌بدون برنامه‌ریزی شده بر حذر می‌دارد.عن رسول الله (ص) :«یابن مسعود اذا عملت عملا-فاعمل بعلم و عقل و ایاک ان تعمل عملا بغیر تدبیر و علم (۲۰)(پیامبر به ابن‌مسعود می‌فرمایند: هرگاه کاری را انجام دادی، از روی علم و عقل انجام بده و بر حذر باش از اینکه کاری را بدون برنامه‌ریزی و آگاهی انجام دهی.)فواید برنامه‌ریزیبرنامه‌ریزی دارای فواید زیادی است که ما در اینجا با توجه به بضاعت علمی اندک خویش و رعایت اختصار در این مقال، به چند نمونه از آن اشاره می‌کنیم.الف. پیشگیری از پشیمانی:قال امیرالمؤمنین (ع) : «التدبیر قبل العمل یؤمنک من الندم (۲۱)(برنامه‌ریزی و آینده نگری قبل از شروع کار تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.)قبل از شروع عملیات مدیران فرصت دارند تا همه جوانب کار را بررسی نمایند و حوادث احتمالی را پیش‌بینی نمایند. این پیش‌بین‌هاست که فرد را از ندامت و پشیمانی مصون نگه می‌دارد.ب. استفاده بهینه از امکانات:قال امام علی (ع) : «التلطف فی الحیلهٔ اجدی من الوسیلهٔ (۲۲)(ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات است.)کسانی که دارای توان برنامه‌ریزی هستند، در موارد بسیاری قادرند با امکانات ناچیز کارهای بزرگی را به انجام رسانند در حالی که مدیران بی‌برنامه، با امکانات بسیار وسیع‌تر به چنین موفقیتی نائل نمی‌شوند.ج. برنامه‌ریزی حلال مشکلات:عن علی (ع) : «من قعد عن حیلته اقامته الشدائد» (۲۳)(کسی که چاره‌اندیشی را رها کند، با شدائد و مشکلات درگیر خواهد شد.)کسانی که بدون برنامه‌ریزی کاری را شروع می‌کنند، چون اشکالات احتمالی را از قبل پیش‌بینی نکرده‌اند و برای آن راه حل مناسبی نیاندیشیده‌اند، هر روز حادثه‌ای فرا رویشان رخ می‌نماید اینان همیشه در دنیایی از مشکلات غوطه‌ور و از گرفتاری و مشغله زیاد شکایت دارند.لوازم برنامه‌ریزیالف. اعتقاد به امکان حل مشکل:قال رسول الله (ص) : «لکل شیء حیلهٔ (۲۴) (برای هر چیزی چاره‌ای وجود دارد.)در برنامه‌ریزی باید ناامیدی و یاس را از فکر دور داشت و معتقد بود که هر مشکلی راه‌حلی دارد.ب. استفاده از روند گذشته:قال علی (ع) : «من قلت تجربته خدع، من کثرت تجربته قلت غرته (۲۵)(کسی که تجربه‌اش کم باشد، فریب خواهد خورد و کسی که تجربه‌اش زیاد باشد لغزشهایش کم است.)ج. تفکر و اندیشیدن:قال علی (ع) : «الحیلهٔ فایده الفکر» (۲۶) (چاره اندیشی فایده فکر می‌باشد.)تلاش انسان وقتی مثمر ثمر خواهد بود که مبتنی بر مبانی نظری و فکری باشد. فعالیت‌ها و برنامه‌های بدون تفکر، نتیجه‌ای جز شکست و حرمان در انتظارش نیست.

پی‌نوشت‌ها:۱. صاحب الزمانی، ناصرالدین - دیباچه‌ای بر رهبری - ص ۴۲ به نقل از قابوسنامه، باب چهل و دو۲. بحار - جلد ۶۸- صفحه ۳۳۸۳. Human Resource Managment۴. اسفندیار سعادت - مدیریت منابع انسانی - انتشارات سمت - ۱۳۷۰- صفحه ۱۵ .M. A. Derannaand N. Tichy۶. سیدجوادین، سیدرضا - برنامه ریزی نیروی انسانی - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - ۱۳۷۳- ص ۴۰۷. سید محمد حسین طباطبایی - روابط اجتماعی در اسلام - ۱۳۵۹- صفحه ۸۸. سید رضا سید جوادین - مدیریت منابع انسانی، جزوه فتوکپی دانشگاه - تهران، ص ۳۴۹. کمال پرهیزکار - مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی - ۱۳۷۵- انتشارات دیدار صفحه ۴۰

۱۰. Taylor Frederick۱۱. Houthornr۱۲. Elton Mayo

۱۳. نهج البلاغه - بخش نامه‌ها - نامه ۵۳۱۴. نهج البلاغه - نامه ۵۳۱۵. بحارالانوار - جلد ۷۴- صفحه ۱۴۲۱۶. همان منبع - ادامه حدیث قبل۱۷. نهج الفصاحه - صفحه ۳۲۸۱۸. بحارالانوار - جلد ۷۱- صفحه ۲۵۱۹. میزان الحکمه - جلد ۲- صفحه ۵۵۱۲۰. بحارالانوار - جلد ۷۴- صفحه ۱۱۰۲۱. میزان الحکمه - جلد ۲- صفحه ۵۵۱۲۲. بحارالانوار - جلد ۶۸- صفحه ۳۳۸۲۳. میزان الحکمه - جلد ۲- صفحه ۲۵ و ۵۵۱۲۴. میزان الحکمه - جلد۲- صفحه ۲۵ و ۵۵۱۲۵. میزان الحکمه - جلد۲- صفحه ۲۵ و ۵۵۱۲۶. میزان الحکمه - جلد ۲- صفحه ۲۵ و ۵۵۱ * http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۳۴۱۹&id=۱۶۲۴۵

**مهندسی عوامل انسانی دربرنامه ریزی تولید**

مترجم: علی پورقاسمی

بهره گیری از علم ارگونومی در طراحی و برنامه ریزی همواره آرزویی بزرگ برای متخصصان ارگونومی (مهندسی عوامل انسانی ) بوده است . ولی تجربه نشان داده که تحقق این رویا با مشکلاتی همراه است . برای حصول این امر

درحال حاضر به ابزارآلات روشها و دستورالعمل های مربوطه نیاز است . در این مقاله با بازنگری نگرشهای فعلی این موضوع موردبحث قرار گرفته که آنچه که درحال حاضر توصیه می شود واقعا موردنیاز نیست و خصوصا اینکه تحقیق و توسعه را شکل نمی دهد. توصیه گردیده که درک بهتر فرایندهای تغییر در سازمان و خصوصا نقش عامل تغییردهنده درک شده و از شناخت سازمان به عنوان محیطی برپایه روابط سیاسی خودداری شود.ایده آلها و واقعیتهااغلب این موضوع موردبحث بوده است که به جای بهره گیری از ارگونومی دراصلاحات و رفع معایب ایده آل ترین شیوه مداخله ارگونومی ، گنجاندن آن در برنامه ریزی سیستم های تولید و طراحی محصولات است . وینکل و وسترگارد (۱۹۹۶) این وضعیت را اخیرا با صراحت بیان کرده اند و از مطالعاتی خبر داده اند که به منظور ایجاد وسایلی برای پیدایش این حالت ایده آل می گردد و توسط ایشان و همکارانشان درحال اجرا است .اسکاندیناویبا وجود اهمیت روبه رشد توجه به مشتریان در طراحی محصولات درحال حاضرتوجه به کارگران چه در طراحی محصولات و چه در طراحی و برنامه ریزی فرایندهای تولید بسیار به ندرت دنبال می شود. در بسیاری از تحقیقات و مطالعات مشخص گردیده که توجه به شرایط کار عمدتا در مراحل اجرا و عملیات تحقق می یابد. یعنی ارگونومی یامهندسی عوامل انسانی بیشتر یا پس از ایجاد مشکلات آغاز می گردند یا در اثر شکایات مطرح درباره محیط کار مدنظر قرار می گیرند چرا که ابتکارات طراحی مانند مدلسازی یاسایر بررسی ها انجام نمی شوند. متعاقبا و در مقایسه با مراحل اولیه برنامه ریزی فرایندآزادی در تصمیم گیری محدود شده و انتخابهای مرتبط با اقدامات پیشگیری عمدتا ساده (کم هزینه ) می شوند و به مواردی چون تعمیر تجهیزات و وسایلی که درحال حاضرمورداستفاده قرار می گیرند و تلاش درجهت اصلاح رفتار کارگران تقلیل می یابند.در کشورهای اسکاندیناوی قانونگذاران مراجع دولتی رسمی اتحادیه ها بسیاری از کارگران و حتی کارفرمایان و مدیران پیشرو از این حالت به عنوان وضعیتی نامطلوب یاد می کنند. تمامی گروههای مذکور توصیه هایی را درمورد ابزار و روشهای اجرای این نگرش جدید برای طراحی و برنامه ریزی سیستم های تولیدی یکپارچه با شرایطارگونومی و مهندسی عوامل انسانی و شرایط محیط کار طلب می کنند. در این مقاله درمورد وجود روشها و ابزار متعدد قابل استفاده بحث می شود. بنابراین لازم است که پیش شرطهای کاربرد این نکات در بخشهای تحقیق و توسعه موردتوجه خاص قرار گیرد.در قسمت زیر شش نگرش متفاوت ارائه شده است . این نگرشها به عنوان مدلهایی ایده آل شناسایی می شوند که گوشه های یک شش ضلعی را شکل می دهند. با ترکیب این شش نگرش مختلف نگرشی ملموس و واقعی پدید می آید.۱ - نگرش سنتیدر برخی از متون عوامل انسانی و ارگونومی می توان مدلهایی را برای فرایند طراحی یافت . در این مدلها فرایند طراحی به عنوان یک سری از مراحلی که باید توسط تیم طراحان و برنامه ریزان دنبال شود به تصویر کشیده شده است . ابتدا باید اهداف و معیارسیستم فرموله شود. دوم وظایف موردنیاز باید شناسایی شوند. سوم وظایف بین انسان و ماشین تخصیص می یابند. این امر امکان ساخت نرم افزار و سخت افزار ازجمله تعامل بین انسان و ماشین را میسر می سازد. به صورت هم زمان انتخاب و آموزش کارکنان آغازمی گردد. در مرحله اجرا سخت افزار نرم افزار و کارمندان در یک جا جمع می شوند. براین اساس درک ارگونومی ازطریق درج ارگونومی با اهداف کلی و ویژگیهای جزیی به صورت یکپارچه صورت می گیرد. به موازات آن کفایت دانش طراحان در پاسخ به این اهداف وخصوصیات و حداقل دانش کسب آن باید تضمین گردد. پیشنهادات طراحی باید باتوجه به این معیار ارزیابی شوند. این کار را می توان ازطریق ارزیابی متخصصان یا کاربران بابهره گیری از نقشه ها و ماکتها به انجام رسانید. (سینگلتون - ۱۹۷۴ کورلت و ویلسون -۱۹۹۱ کاسمن و روزنبرگ - ۱۹۹۱ و کرومر و گراندژان - ۱۹۹۷) این نگرش را به طریقی عالی ارائه کردند.این نگرش نحوه هدفگذاری و ایجاد ویژگیها را شرح نمی دهد. فرض می شود که اهداف صریح مشخص و واضح را می توان در اولین مراحل فرموله کرد به شکلی که درمراحل بعدی نیز باقی مانده و در تصمیم گیری از قاعده و قانون مربوطه بهره مند باشند.درنهایت فرض می شود که می توان راه حلهایی را ارزیابی کرد که بر اساس اطلاعات کمی و به طور سیستماتیک ایجاد شده اند.۲ - نگرش تکنیکی اجتماعینگرش تکنیکی اجتماعی (تورسرود امری - ۱۹۷۰) شباهتهای زیادی با نگرش سنتی دارد. ولی این نگرش فرایند طراحی را به عنوان طراحی دو زیرمجموعه متمم به تصویر می کشد که عبارتند از زیرمجموعه تکنیکی و زیرمجموعه اجتماعی فرایند تولید.هریک از این سیستم ها از معیار خاص خود برخوردارند. بنابراین وظیفه اصلی در این جابهینه سازی ترکیب این دو است . به صورت سنتی معیار طراحی سیستم فنی توجهی راارائه نمی دهد و به صورت یکسان با نیازهای کیفی و بهره وری تصور می گردد که توسطمدیریت فرموله شده است . سیستم تکنیکی ، برخی از فعالیتهای قابل توجه را تعریف می کند ولی مشخص نمی کند که این فعالیتها را چگونه می توان در مشاغل کارمندان ترکیب ساخت . این امر به فعالیت طراحی تبدیل می شود که باید با توجهی خاص به معیارهای حاصل از زیرمجموعه اجتماعی مدنظر قرار گیرد. این موارد با توجه به آنچه به عنوان یک شغل جذاب شناخته می شود، مدنظر قرار می گیرد. به عنوان مثال می توان به نیازهای روحی - روانی مشاغل که به عنوان مجموعه ای از نیازهای اصلی تمام مردم درارتباط با کارشان توسط تورسرود و امری (۱۹۷۰) فرموله شده اشاره کرد. اغلب درطراحی مشاغل ، غنی سازی شغل و ایجاد گروههای نیمه خودگردان توصیه می شود ولی مدارک موجود روشهای متعددی را برای ترکیب فعالیتهای کار در مشاغل ارائه نمی دهند.ایده اصلی به صورت گنجانیدن فعالیتهای برنامه ریزی ، اجرایی و کنترل مرتبط در وظیفه افراد (غنی سازی شغل ) یا وظایف تخصیص داده شده به گروه است .یکی از روشهای انجام این کار گنجاندن شناسایی فعالیتهای اصلاحی و انحراف واداره وظایف مشابه فردی یا گروهی (روش ماتریس انحرافات ) است .علاوه بر این ، بهینه سازی ترکیب نگرش فنی اجتماعی بر تشریک مساعی بین کارمندان و مدیریت در فرایند طراحی تاکید دارد. هدف اصلی ، ایجاد زیربنای سازمانی (یعنی ایجاد گروه ) برپایه درک عمومی طراحی فرایند تولید است به نحوی که معیارهای هر دو زیرمجموعه را شامل شود.۳ - توسعه منابع براساس اتحادیه هانگرش سوم را می توان به عنوان واکنشی دربرابر تجربیات جمع آوری شده در زمینه نگرش فنی اجتماعی ، خصوصا در سوئد درنظر گرفت . نگرش فنی اجتماعی اختلاف میان مدیران و کارکنان و احتمال اشتراک مساعی ایشان در طراحی فرایند تولید راموردبحث قرار نمی دهد. اختلافاتی در رابطه با علائق ، قدرت و منابع (دانش ، اطلاعات ومنابع مالی ) وجود دارد. بنابراین این نگرش بر احتمالات ایجاد منابعی برای طرف ضعیف تر این مشارکت ، یعنی کارگران متمرکز است . این نگرش برپایه یک شخص متمرکزنیست . بلکه براساس زیربنای سازمانی است که توسط اتحادیه ها ایجاد و برقرار شده است (ساندربرگ ۱۹۹۲).به طور اساسی ، مشارکت به عنوان مذاکرات بین مدیران و کارگران به تصویر کشیده شده است . هدف این نگرش آموزش مشارکت کارکنان در طراحی تیم ها و به همان نسبت انجام مذاکرات است . این امر از طریق درک وظیفه طراحی از نقطه نظر علائق جمعی کارگران صورت می گیرد.به علت تجربیاتی که در زمینه چگونگی این فعالیتها توصیه شده ، روشهایی ایجادگردیده است . روشهای ویژه به شرح تجزیه وتحلیل فعالیتهای کار و شبیه سازی و ساخت ماکتهایی به اندازه اصلی بوده اند. این روشها و شیوه های سنتی برنامه ریزی هستند، لیکن در مجموعه های

اجتماعی قرار گرفته انـد.این نگرش در متون مربـوطه به خصوص در طراحی سیستم هـای اطلاعـاتی دیـده می شونـد ولی درعمل مشکلاتی در پیشرفت و کسب نتیجه وجود داشته که یکی از دلایـل آن اثر گسترده بر قـدرت ارتباط در محیط کار است . درعین حـال موفقیت ایـن نگرش بـه ایجـاد انگیزش و منابع در اتحـادیه هـای بـومی یـا منطقه ای بستگی دارد. می تـوان تـوجه داشت که گروههـای بسیار کمی از کـارگران از انگیزش و شکیبایی موردنیـاز برای به واقعیت درآوردن این نگرش برخوردارنـد.درنهایت و براسـاس تجـارب فعلی راه حضـور محققـان یـا مشاوران به عنوان افرادی که به تسهیل امور می پردازنـد به عنوان پیش نیـازی برای فعالیتهای طویل المدت به نظرمی رسد.۴ - نگرش محاوره - سمینارنگرش مهم دیگری که براساس رویکرد تکنیکی اجتماعی ایجاد شـده است نگرش محـاوره - سـمینار است . این نگرش را می توان به عنوان توسعه بیشتری در زمینه چگونگی ایجـاد مشـارکت در سراسـر یـک فراینـد طراحی تفسیر کرد. این نگرش در یـک برنامه تحقیقاتی عمـده که در سوئـد انجام شـد، (مـدیریت ، سازمان و مشارکت ) ایجادگردید. (گوستاوسن - ۱۹۹۰). ولی پیش تر تعـدادی از موسسات خدمات بهداشت حرفه ای دانمارک این نگرش را تجربه کرده انـد. (بلادل ، لارسن و روزنورن - ۱۹۹۳)هدف این نگرش ایجاد زمینه ای برای فرایند برنامه ریزی است که براساس همیـاری واشتراک مسـاعی در حل مشـکلات عمـده یا برقراری توسعه سازمانی در زمینه تمامی مواردی صورت می گیرد که ازنظر تمـامی گروههـای مرتبط دارای اهمیت هسـتند (گرین وود، لوین - ۱۹۹۸). گروهی با نماینـدگان یک یا چند بنگاه شـکل گرفت . اعضا به گونه ای انتخاب شدنـد که تمامی رده های سازمانی دارای نماینده ای باشنـد. این افراد می بایست به کار توسعه علاقه مند بوده و نظرات سـهامداران عمده را در سازمان منعکس کنند.بدین ترتیب عناصر مهم در ساختار تصمیم گیری مربوط به فرایند تغییر ارائه شد. گروههااغلب از ۶ تا ۱۰ عضو تشکیل شده بودند و در یک سمینار دوروزه شرکت کردند که مراحل آن به صورت متوالی تنظیم شـده و تشریح آرزوهای مربوط به آینـده ای جـذاب ازجمله شـناسایی موانع عمده و تعیین تدارکات لازم برای فرموله کردن برنـامه هـای عملیـاتی خـاص را دربرمی گرفت .اگرچه نگرش تکنیکی اجتماعی بر بهینه سازی ترکیب سازمانی متمرکز است ، ولی این رویکرد بر فراینـد اجتمـاعی برای ایجـاد درک مشترک موقعیت ، تـدارکات ملزومات وترکیب طرحهای فعالیتها تاکیـد دارد.این نگرش در بسیاری از شرکتها بررسی شده است . اغلب تمامی گروههای درگیر ازسمینار راضی بودند ولی منابع مستقل تحلیلهایی را منتشر کردند که براساس آنها اثرات طویل المدت مدنظر قرار نگرفته بود.۵ - طراحی متمرکز بر انساننگرش طراحی متمرکز بر انسان (یا ایجاد سیسـتم تولیـد آنتروپومتریک ) را نیز می توان به عنوان مدلی توسـعه یافته از نگرش تکنیکی اجتماعی درنظر گرفت . ولی در این جاتمرکز بر طراحی فراینـد تولید با امید ایجاد تبادل نظر میان برنامه ریزان تکنولوژی وجامعه شناسان بوده است (روزنبروک - ۱۹۸۰، کـوربت ، راســموسن و رائونر ۱۹۹۱).سیســتم هـای تولیـد متمرکز بر انسـان بـه واسـطه یکی کردن برنـامه ریزی و اجرا، ایجادتغییرات در برابر عدم تغییر توقع اینکه کاربر قادر به کنترل فرایند کار و تکنولوژی باشد،راههایی برای اعلام شایستگی افراد و تضـمین محیط کاری ایمن که ازنظر اجتماعی نیز درتعامل باشـد توصیف شـده اند (چارلز، چارلز، رولسـتون - ۱۹۹۰). این اهداف برای مجموعه ای از معیارهای شـش گانه ایجاد شده اند که در ارزیابی سیستم های تولید به کارمی روند و ساختار زمانی فعالیتها و احتمـال حرکـات آزاد ارتباطـات اجتماعی مسئولیتها وانعطاف کنترل ، تغییرات و کنترل استرس را دربردارنـد.سپس این معیارها به مـدلی براساس فراینـد برنامه ریزی متصل می شوند که روشـهای کار آنها بر اساس مشارکت کارمندان مربوطه است .این نگرش در یـک برنـامه مطالعـاتی تحقیقـاتی مالی ایجاد گردیـد که در بنگاههای اتحادیه اروپا انجام شـد و مورد آزمایش واقع شـد. در تحقیق مـذکور مشخص شـد کـه ایـن نگرش عملی بـوده ولی برای انجـام آن بـه یـک نفر تسـهیل کننـده امـور نیـاز است .۶ - ارگونـومی مشارکتیآخرین نگرش (ارگونومی مشارکتی )، به خوبی درمیان ارگونومیست ها و متخصـصان مهندسـی عوامل انسانی شناخته شده است . این نگرش توسط نـورو و ایمـادا (۱۹۸۱) ارائه گردیـد. ایشـان تعریف سـاده ای را به شـرح ذیل ارائه دادنـد:...: کاربر نهایی (ذینفـع اصـلی ارگونـومی ) بـه صـورتی فعـال در ایجـاد و اجرای تکنولـوژی درگیر است (ایمـادا ۱۹۹۱).امروزه یـک سـری از ابزار مختلف را می توان ارائه داد و این نگرش برای اکثر آنهـا عملی بوده و حتی در بسترهـای فرهنگی متفـاوت نیز قابـل اسـتفاده است . مطالعـات تحقیقی نشـان می دهـد که می تـوان برای تعریـف ارگونومی مشـارکتی به دو مفهوم متفـاوت اشـاره کرد.برای برخی این مفهوم به معنی اعطـای نقشـی فعـال به کارمنـدان در انتقـال داده هـای مربوطبه وظایف کار است . سایرین به عملی اشاره دارنـد که کارمنـدان در قسـمت بیشتری ازمراحـل طراحی یـا فراینـد برنـامه ریزی و درحـالت ایـده آل در تمامی قسـمتها درگیر می شونـد.این مراحل شـناسایی مشـکلات تا ایجاد راه حلها و اجرا و عملیات سیستم جدید رادربرمی گیرند. در این نگرش اخیر، تقسیم نقشها میان مشارکت کننـدگان موضوع اصـلی بحث است (ایمادا - ۱۹۹۱، بلادل ، لارسن و روزنورن - ۱۹۹۴، ینسن - ۱۹۹۴، برینکرو آلرو- ۱۹۹۳).معمولاـ در مقـایسه بـا نگرشـهای متخصـصان ، در مطالعـات پیش گفته موفقیتهـایی توصیـف شـده است . در عوض ساختـار سازمـانی و ساختـار قـدرت که از تعیین کننـده هـای مهم ایجـاد فعالیتهـای مطالعه هسـتند، کمتر موردتوجه واقع گردیـده انـد. اغلب مشارکت به واسطه متقاعـد ساختن مـدیران و کارمنـدان توسط ارگونومیست ها صورت می گیرد وفرایندی خاص اغلب به صورت بنیـادی توسط ارگونـومیست کنـترل می شود. ترکیب مـدلهادر این مقـاله کوتـاه نشـان داده شـد که در طول ۳۰ الی ۴۰ سـال اخیر مدلهایی به منظورگنجانیدن ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی یا موارد مربوط به محیط کار در فرایندهایی برنامه ریزی تولید تهیه شـده انـد. نگرشـهای مختلف را می توان بـا اسـتفاده از راههای بیشتری از یکـدیگر متمایز کرد. وجوه تمایز این موارد به شـرح ذیل هسـتند:* درک چـارچوب اجتمـاعی حـاکم بر برنـامه و فراینـدهای تغییر.* درک نقش کارمنـدان و شـناخت ارتبـاط میـان مـدیر و کارمنـدان .* آنهـا بر جنبه هـای متفـاوتی از کـار متمرکز هسـتند.* بهره گیری از متـدها و ابزار گونـاگون حتی در صورت اشتراک .عملی بودن تمامی موارد بررسـی و مشـخص گردیـده است . بنابراین هیچ یک از عقایدمذکور خیالی نیست . بیشتر این نگرشـها به برنامه های درسـی بسـیاری از رشته ها تبدیل شده اند و در پس هریک نگرشی ضمنی نهفته است .این نگرشها را می توان به عنوان ایـده آل هایی برای ایجاد فراینـدهای تولید و به عنوان راه حل برای مدیران و کارشـناسان متولی استراتژی برنامه ریزی تکنولوژی و توسـعه سازمانی موردشـناسایی قرار داد.نگرشهای مختلف باید به عنوان مدلهای ایده آل درنظر گرفته شوند یعنی این نگرشهافرموله شـده انـد تـا خصوصـیات ویژه یـک رویکرد را در مقایسه با سایر رویکردها به نمایش بگذارنـد. بـدین مفهوم که در یک وضـعیت ترکیبی است که اسـتفاده از دو یا تعداد بیشتری ازاین نگرشـها برای یک استراتژی ویژه که برای تغییر مورد استفاده قرار می گیرند، میسرمی گردد. مـدل ایده آل می تواند به طراحان یک استراتژی کمک کند تا بر فرضـیاتی که درپس عناصر ترکیبی قرار دارند و مشـکلات احتمالی اثر گذارنـد.نتیجه گیریباتوجه به آنچه که گـذشت تاکنون نظریات متعددی درباره نحوه گنجاندن عوامل انسانی (ارگونومی ) در فرایند برنامه ریزی ایجادشده ، موردبررسی قرار گرفته و بالاخره عملی بودن آن نشان داده شده است . با وجود این ، می توان تشـخیص داد که به طورکلی روش حاکم بر تغییرات تکنولوژیک برنامه ریزی در بنگاهها تحت تاثیر واقع نشـده اند واین

امر ممکن است به ایجاد شبهه درباره دورنمای ایجاد ابزار، روشها و شیوه ها بینجامد.بنابراین برای شناسایی مشکلاتی که باید مرتفع گردند و احتمالاتی که باید تشخیص داده شوند به چه دانشی نیاز است ؟خوشبختانه برای این سوال پاسخهای زیادی وجود دارد. یکی از آنها درک بهترفرایندهای تغییرات در بنگاهها و توسعه نقش عامل تغییر است . در تئوری سازمانی مفاهیم مربوط به تغییر سازمانی قابل تشخیص هستند درحالی که مفاهیم ، مدلها وتئوری های مرتبط با شغل که به عامل تغییر (ارگونومی ، عوامل انسانی یا محیط کار)مربوطند، اغلب به ندرت توسط افراد قدرتمند سازمان از اولویتی مستمر برخوردارمی گردند. در این جاست که به ایجاد و بررسی مدلها نیاز است . در کشورهای اسکاندیناوی این چالش بر عهده خدمات بهداشت حرفه ای بوده است . متخصصان این رشته براساس تجربیات خود و خصوصا از زمان برقراری سیستم های خدمات بهداشت حرفه ای که به واسطه آن دانش تئوری حاصل از تحصیلات دانشگاهی با شرایط حقیقی مورد مشاوره تقابل یافت ، کار خود را در دو نقش متمم تحت عناوین متخصص و مشاورفرایند طبقه بندی کرده اند (برینکر و آلرو ۱۹۹۳). وظیفه اصلی کارشناسان قضاوت یا ارائه توصیه است که براساس دانش عمیق ایشان درباره موضوعی خاص انجام می گیرد. نحوه تطابق مشارکت افراد و درج آن در سازمان حتی اگر ایشان نظری هم درباره آن داشته باشند، موضوع اصلی وظایف ایشان را تشکیل نمی دهد. وظیفه اصلی مشاور فرایندتسهیل انجام موضوع موردنظر در سازمان است . این افراد اهمیت نقش مشاور فرایند را باهدف قدرتمند کردن سازمان برای رسیدگی به موضوع ارگونومی مدنظر قرار داده اند.تصور سوم درباره نقش عامل تغییرات است . نقش این فرد به عنوان سیاستمداری تعریف شده است که دارای علائق خاص (محیط کار ایمن و اجرای اقدامات پیشگیرانه موثر) است . وظیفه ایشان ایجاد مبنای قدرت براساس دانش و کوشش درجهت ایجادشرایط کاری ایمن و پیشرفته است .در متن حاضر درک جدیدی از فرایندهای تغییر و نقش عامل تغییر می تواند به تفهیم و درنهایت به ایجاد اولویتی برای ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی و شرایط کاری مطلوب در بنگاهها منجر شود. این امر می تواند به شناسایی موفقیتها و شکست های تمامی نگرشهای ارائه شده بینجامد. * این مقاله از پرلانگاجنسون استاد دانشگاه دانمارک نوشته و به سمینار انجمن بین المللی ارگونومی که در سال ۲۰۰۰ در آمریکا برگزار شد ارائه گردید. منبع : HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS IN THE PLANING OFPRODUCTION: PER LANGAA JENSEN PROCEEDING OF THE IEA ۲۰۰۰/HFES ۲۰۰۰CONGRESS

### طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان

منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می پذیرد. دستمزد، متداول ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول ترین شیوه پرداخت به کارمندان است.ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزدبطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد ●.برای امرار معاش کافی باشد ●.ایجاد انگیزه نماید ●.اقتصادی و مؤثر باشد ●.سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند ●.منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند ●.منصفانه و عادلانه باشد.مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزدارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج ، نقش اتحادیه ها و سندیکاها و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند.مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از:۱- تجزیه و تحلیل شغل۲- شرح شغل۳-ارزشیابی شغل۴-بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول۵-تعیین نرخ پرداخت۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد.۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان بدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می دارد.۸-بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت.روشهای ارزشیابی شغل:ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند.برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی. الف) روش امتیازیطریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابر این، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکند.بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند. هر یک از زیر مجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی شود.مرحله بعدی، مرحله ضربگذاری یا امتیاز بندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد.در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می گردد ●:با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می شود ●.شرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می شود ●.با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می گیرد، معلوم می شود. ب) روش مقایسه عواملدر این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند.روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است:در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می شوند.در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل درجدولی درجه بندی می شوند. معمولاً تلاش فکری، مهرت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردند.در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می گردد.در مرحله چهارم، دو جدول فوق الذکر با یکدیگر مقایسه می شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب

شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود.در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود.از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا اولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پر هزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید. ج) روش طبقه بندی مشاغلروشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتها، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود.روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارآیی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است.کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است. د) روش رتبه بندی مشاغلدر این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد:مرحله اول- گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس می گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می گیرد.مرحله دوم- مشاغل برا یمقایسه با یکدیگر انتخاب می شوند.مرحله سوم- معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می شوند، انتخاب می گردد.مرحله چهارم- در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیاب کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود.روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضاوتی است.پرداخت به مشاغل مدیریتیمیزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: ۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، ۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتهایشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایاف پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد.پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتهای دراز مدت آنان اعطا می گردد.امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد.پرداخت به مشاغل حرفه ایتعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست.در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد.

### الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

(P-CMM)

مجید نایبی- محمد امین نایبی چکیده: نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد وتوسعه سازمانها و بعضا در رشد جوامع بشری، بر این نکته تاکید دارند که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد .تلاشهای بسیاری در این زمینه صورت گرفته است که از نهضت روابط انسانی آغاز شده و تا امروز ادامه دارد. که بعضی از آنها منجر به ایجاد روشها ، رویه ها ، استانداردها و الگوهایی در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی شده است . از جمله این تلاشها می توان به الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) اشاره کرد . با توجه به رویکرد استراتژیک و جامعیت این الگو نسبت به سایر استانداردها و مزایایی از قبیل: بهبود مستمر فعالیتها ، نهادینه سازی نظامها ، نظامهای جامع منابع انسانی ، توجه به قابلیتها به جای عناصر شغلی و... در این مقاله به معرفی الگوی P-CMM می‌پردازیم.۱.تعریف الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (People-Capability maturity model ):الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به گونه‌ای مستمر منجر به ارتقای قابلیتهای منابع انسانی می‌شود . ازآنجا که یک سازمان نمی تواند تمام بهترین فعالیتها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده سازی کند، P-CMM آنها را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ ناحیه فرایندی ارائه می‌دهد. هر سطح P-CMMتحول بی‌نظیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با فعالیتهای قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه ، سازماندهی ، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می آورد . ( Curtis, ۲۰۰۱ )از نظر دیدگاههای منابع انسانی، این الگو در زمره الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بر فرایندهای منابع انسانی با توجه به جهت گیریهای استراتژیک سازمان تاکید دارد.۲. تاریخچه P-CMMساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت IBM شکل گرفت . این شرکت به دلیل عملکرد پایین نرم افزارهای تولیدی ، با رکود در فروش روبه‌رو شد. بر این اساس، تیم مطالعاتی پس از بررسیهای متعدد، دریافتند که الف: چون کیفیت نرم افزار تابعی از عملکرد فرایند تولید است آنها می‌بایستی با تغییر و بهبود فرایند بر این مشکل فائق آیند . ب: به علت اینکه سازمانها به طور ناخواسته درگیر طراحی و پیاده سازی نرم افزارهای مختلف می شوند ، آنها می‌بایستی بر ارائه نرم افزارهای استراتژیک تمرکز کنند. ج: به دلیل اینکه سیستم‌ها دارای رویکرد تکاملی هستند می‌بایستی ابتدا سیستم‌های بسترساز بنا شده، سپس سیستم‌های متعالی به کار گرفته شوند . با توجه به نتایج به دست آمده چارچوب بلوغ فرایندها ارائه شد که با حمایت وزارت دفاع آمریکا این چارچوب توسط انجمن مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون به عنوان الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مطرح شد . این الگو برای نخستین بار در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت و از آن زمان در سراسر ایالات متحده، کانادا اروپا ، استرالیا و هند برای راهنمایی و هدایت فعالیتهای بهبود سازمانی استفاده شده است به گونه‌ای که از سال ۲۰۰۱ بیشترین میزان به‌کارگیری P-CMM در هند بوده است. از مهمترین شرکتهایی که این الگو را به‌کار گرفته اند

عبارت‌انـــد از : ۳(Curtis,۲۰۰۱) Oracle , Boeing , Ericsson , Citibank , IBM. ارزشـهای محـوری P-CMMارزشـهای محوری این مـدل که بیـانگر نگرش جامع آن به توسـعه قابلیتهای منابع انسانی است، شامل :۱. در سازمانهای بالغ قابلیتهای منابع انسانی به طور مسـتقیم با عملکرد کسب و کار مرتبط است .۲. قابلیتهای منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک منبع ایجـاد مزیت رقـابتی است .۳. قابلیتهـای منـابع انسـانی بـایستی بر اسـاس جهت گیریهـای استراتژیـک تعریف شود .۴. کـانون توجه سازمانها از عناصـر شـغلی به قابلیتها، تغییر کرده است .۵. قابلیتهای منابع انسانی در سـطوح فردی گروهی و سازمانی قابل سـنجش و ارتقا هستند.۶. سازمـان بایـد در قابلیتهـایی از منابع انسانی سـرمایه گـذاری کنـد که آن قابلیتها برای انجام قابلیت محوری ( Core Competency) بنگاه حیاتی باشد .۷. سازمانها مسئول فراهم کردن فرصتهای رشد و توسعه افراد بوده، افراد مسئول بهره برداری از آنها هستند .۸. مدیریت میانی و عملیاتی مسئول قابلیتهای منابع انسانی می باشند .۹. ارتقای قابلیتهای منابع انسانی به مجموعه ای از فراینـدها و رویه های مناسب نیاز دارد .۰۱. در حالی‌که تکنولوژی و اشـکال سازمان دچار دگرگونی و تکامل می شوند سازمانها بایــد بــه گــونه‌ای مســـتمر قابلیتهــای منــابع انســانی را پرورش داده، تکامــل بخشــند (۴ (Curtis, ۲۰۰۱. واژگـان عملیـاتی :قابلیت(capability): سطح یا میزان دانش مهارت وتوانمندیهای فرایندی منابع انسانی که برای انجام فعالیتهای بنگاه یا دستیابی به هـدفهای بنگـاه استفاده می شود و به عبـارت دیگر میزان آمـادگی سازمـان برای انجـام فعالیتهـای کلیـدی را نشان می‌دهـد .قابلیت محوری (core-competency): ترکیب تکنولوژی و مهارتهـای سازمـان، کیفیت ، سـرعت ، هزینه ، کانالهای توزیع خلاقیت ، نوآوری و... است که موجب ایجـاد محصولات و خـدماتی برخوردار از وجه تمایز یا مزیت رقابتی در بازار، نسبت به سایر سازمانها می شود .۵. ساختار P-CMMالگوی بلوغ قـابلیت افراد دارای ۵ سـطح بلوغ ، ۲۲ ناحیه فراینـدی و هر فراینـد در بر گیرنده ۳ تا ۵ هـدف و چندین فعالیت است . اجزای ساختاری P-CMM شامل موارد زیر است :- سـطح بلوغ : بیانگر سـطح جدیدی از قابلیتهای منـابع انسـانی است که از راه طراحی یـا تحول یک یا تعـدادی از فراینـدهای منابع انسانی به وجود آمـده است ( شـکل ۱).- نواحی فراینـدی : مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط که به گونه‌ای جمعی و توأمان برای دستیابی به مجموعه‌ای از هدفها و مشارکت در ایجاد قابلیتهای ویژه یک سطح خاص می شود ( جدول ۱ ).- هدفها : نتایج منحصر به فرد و مورد انتظار هر یک از نواحی فرایندی است . هر یک از نواحی فراینـدی دارای ۲تا۵ هـدف است که یکی از آنها نهادینه سازی است.- فعالیتها : مسـیرهای تحقق هدفهای نواحی فراینـدی هسـتند.در ادامه به توصـیف مختصـر هر یک ازسـطوح و نواحی فراینـدی آنها می‌پردازیم: ۵-۱. سـطح بلوغ ۱: سطح اولیه (Initial): در این سـطح سازگاری و پایداری در فعالیتهای سازمان وجود ندارد. برخی ویژگیهای این سـطح شامل این موارد اسـت ۱) سازمان فاقد یک شـیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها وامور مرتبط با منابع انسانی است.۲) اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازبینی قرار می گیرنـد. ۳)شیوه های انجام کار اغلب نامنظم وپرآشوب به نظر می‌آیند ۴ امکان بهبود امور وجود ندارد .۵-۲. سـطح بلوغ ۲: سـطح مدیریت شده (Managed): هـدف از این سـطح تقبل مسـئولیت اداره انسانها و پرورش آنهـاست برخی از ویژگیهـای این سـطح را می تـوان به طـور خلاـصه شامـل این موارد دانست :۱) سازمان بایـدپایه‌ای را بنا نهـد تا فراینـدهای مشترک را به کـار گیرد .۲)مـدیریت بـایستی محیطی پایـدار برای انجـام کار حرفه ای ایجاد کنـد .۳) شـرایط لازم برای کنترل‌های پایه ای مدیریت فراهم می‌شود. ۴)افراد را قادر به تکرار فعالیتها سازد .۵-۲-۱. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۲ _کارگزینی: منظور از کارگزینی، ایجاد یک فراینـد رسـمی است، به‌گونه ای که کار محوله با منابع واحد مطابقت داشته، افراد مناسب انتخاب ، اسـتخدام و منصوب شده‌انـد _.ارتباطـات و هماهنگی: منظور از ارتباطات و هماهنگی، اطمینان یافتن از ارتباطات بهنگام در سراسر سازمان است و اینکه افراد و نیروی کار مهارتهایی برای توزیع اطلاعات و هماهنگی فعالیتهایشان به‌گونه‌ای کارآمد ، داشته باشد_ . محیط‌کـاری: منظور از محیـط کـاری، ایجـاد و حفـظ شـرایط فیزیکی کـار و فراهم آوردن منابعی است که افراد و گروههای کاری وظایفشان را به طور کارآمـد و بـدون اختلال انجام دهنـد _ .مـدیریت عملکرد : منظور از مدیریت عملکرد تعیین هدفهای مرتبط با کار محوله است ، به‌گونه ای که عملکرد واحـد و فرد قابل اندازه گیری بوده ، عملکرد نسبت به هدفهای مورد بحث قرار گرفته، به طور مستمر بهبود یابـد _ .آموزش و توسعه: منظور از آموزش و توسعه، اطمینان یافتن از اینکه تمام افراد مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظایفشان را دارا بوده، فرصـتهای مناسب توسعه فراهم شـده است _ .جبران خـدمات: منظور از جبران خدمات، فراهم آوردن پرداختیهـا و مزایـا بر اسـاس مشـارکت افراد و ارزش آنهـا برای سازمان است .۵-۳. سطح بلوغ۳: سـطح تعریف شده (Defined): هـدف ایـن سـطح، تـدوین و پرورش قابلیتهـای نیروی کـار و یکپـارچه سـازی آنهـا بـا جهـت گیریهـای استراتژیـک بنگـاه است. از ویژگیهـای این سـطح می‌تـوان به این موارد اشـاره کرد :۱) سازمـان بهترین فعالیتهـا را شـناسایی کرده،آنها را با فراینـدهای مشترک همسـو می‌سـازد. ۲)فراینـدهای ویژه محیـط منحصـر بـه فرد، بـا فراینـدهای ویژه محیط پایـدار ترکیـب، مسـتند سـازی و یکپـارچه می‌شوند.۳) سازمـان فراینـدهای اسـتانداردی برای انجام فعالیتهای کسب وکار تعریف می کنـد که این عمل منجر به پیـدایی بستری اساسـی، برای فرهنـگ حرفـه ای می شـود .۵-۳-۱. نـواحی فراینـدی سـطح بلوغ ۳ _تحلیـل شایسـتگی: منظور از تحلیل شایسـتگی شناسـایی دانش، مهارتها و تواناییهای فراینـدی مورد نیاز برای انجام فعالیتهای کسب و کار سازمان بوده به گونه‌ای که ممکن اسـت آنهـا توسـعه یـافته بـه عنـوان مبنـایی برای فعالیتهـای نیروی کـار مـورد اسـتفاده قرار گیرنـد _ .برنـامه ریزی نیروی کـار: منظـور از برنـامه‌ریزی نیروی کار هماهنگی فعالیتهای نیروی کار با نیازهای کسب و کار حال و آینـده در دو سـطح سازمانی و واحـد است_. پرورش شایسـتگی: منظور از پرورش شایسـتگی ارتقـای مسـتمر قـابلیت نیروی کار برای انجام وظایف و مسـئولیتهای محوله است_. توسـعه مسـیر پیشـرفت شـغلی : منظور از توسـعه مسیر پیشرفت شغلی اطمینان یافتن از این است که برای افراد فرصتهایی برای توسعه شایسـتگی فراهم شـده که آنهـا را قـادر به دستیـابی هـدفهای شـغلی‌شان می‌سازد _ .فعالیتهای شایسـتگی محور: منظور از فعالیتهای شایسـتگی محور، اطمینـان یافتن از این است که تمامی فعالیتهای نیروی کار تا یک انـدازه در توسـعه شایسـتگی های نیروی کار بنا شـده انـد _.توسـعه گروههـای کاری : منظور از توسـعه گروههای کاری، سازمانـدهی کار به دور تواناییهای فراینـدهای شایسـتگی محور است _.فرهنـگ مشارکتی: یک فرهنگ مشارکتی امکان می دهـد سازمان از تمام قابلیت نیروی کار، برای تصـمیماتی که بر عملکرد سازمـان تاثیرگـذار است ، بهره منـد شـود.۵-۴. سطح بلـوغ ۴: سـطح پیش بینی‌پـذیر (Predictable): توانمنـدسازی و یکپارچه سازی قابلیتهای نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدفهای این سـطح می باشـند . ویژگی این سـطح این است که دیـدگاه کمیت‌گرا بـایستی بر فراینـد طراحی پیـاده سازی و بهره برداری از سیسـتم‌های منابع انسانی حاکم شود . ۵-۴-۱ نواحی فراینـدی سـطح بلوغ ۴ _یکپـارچگی شایسـتگی‌ها : منظور از یکپـارچگی شایسـتگی‌ها بهبـود کـارایی و چالاـکی کارهـا بـا درجه وابسـتگی بالاـ از راه یکپـارچه سـازی قابلیتهـای فراینـدی شایسـتگی های مختلف نیروی کار است _ .گروههای کاری خودگردان : منظور از گروههـای کاری خودگردان اعطای مسـئولیت و اختیار برای تعیین چگونگی هـدایت فعالیتهای گروه با بیشترین اثربخشـی

است _ .داراییهای شایستگی محور: منظور از داراییهای شایستگی محور، به کارگیری دانش ، تجربه و مصنوعات توسعه یافته در اجرای فرایندهای شایستگی محور، برای افزایش و ارتقای شایستگی و عملکرد است _ .مدیریت عملکرد کمّی: منظور از مدیریت عملکرد کمّی، پیش بینی و مدیریت قابلیت فرایندهای شایستگی محور برای دستیابی به هدفهای عملکردی قابل سنجش است_ . مدیریت قابلیت سازمانی: منظور از مدیریت قابلیت سازمانی، شایسته سازی و مدیریت قابلیت نیروی کار و فرایندهای شایستگی محور حیاتی است که آنها انجام می دهند _.مربیگری: منظور از مربیگری انتقال دروس و تجربه‌های بزرگ در یک شایستگی نیروی کار، برای بهبود قابلیت سایر افراد یا گروههای کاری است .۵-۵. سطح بلوغ ۵: سطح بهینه سازی (Optimization): هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه سازی قابلیتهای فردی گروه و سازمان است. ویژگیهای این سطح شامل این مواردast :۱)سازمانها از دانش عمیق و کمی برای بهبود مستمر در فرایندها استفاده می کنند ۲)سازمان بر اساس داده ها تشخیص می‌دهد که کدام یک از فرایندها بهتر می‌تواند از فعالیتهای بهبود مستمر بهره‌مند شود. ۳)مدیریت تحول به عنوان یک فرایند سازمانی استاندارد و بهبود فرایندها، مانند یک تفکر پایدار و جاودان در سراسر سازمان به وجود می آید.۵-۵-۱. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۵ _بهبود مستمر قابلیت: منظور از بهبود مستمر قابلیت، فراهم آوری زمینه ای برای افراد و گروههای کاری است، تا به گونه‌ای مستمر قابلیتهایشان را برای انجام فرایندهای شایستگی محور بهبود بخشند _ .همسویی عملکرد سازمانی: منظور از همسویی عملکرد سازمانی، تقویت ( افزایش ) همسویی نتایج عملکرد در بین افراد ، گروههای کاری و واحدها با عملکرد سازمانی و هدفهای کسب و کار است _ .نوآوری مستمر نیروی کار: منظور از نوآوری مستمر نیروی کار ، شناسایی و ارزیابی فعالیتهای بهبود یافته و ابداعی نیروی کار و تکنولوژی و تحقق بیشترین تعهدات ( وعده ها ) در سراسر سازمان است.با توجه به اجزای ساختاری عنوان شده ساختار P-CMMدر شکل ۲ نمایش داده شده است.منظور از فعالیتهای پیاده سازی در هر ناحیه، فرایندی فعالیتهایی است که می‌بایستی انجام شوند تا به هدفهای ناحیه فرایندی دست یابیم. نهادینه‌سازی مجموعه فعالیتهایی است که به طراحی و پیاده سازی گسترده ، مستمر و اثربخش فرایندهای منابع انسانی کمک می کند. نهادینه سازی خود دارای ۴ بعد است: ۱.تعهد اجرایی ( تدوین استراتژی ، سیاست‌ها و ... ) ۲.توانایی اجرایی ( پیش زمینه‌های لازم، مانند: منابع ، ساختارها و .. ) ۳. اندازه گیری و تحلیل ( تدوین شاخص و اندازه گیری آنها در مورد هر فرایند ). ۴. ممیزی ( بررسی میزان همسویی فعالیتها و فرایندها با هدفها ، سیاستها ، ماموریتها و ... )مزایای پیاده سازی الگوی بلوغ قابلیت کارکنانمزیت به کارگیری فرایندهای منابع انسانی در مطالعات متعددی به گونه ای تجربی نشان داده شده است.سازمانهایی که یک استراتژی یکپارچه منابع انسانی را به کار گرفته‌اند، به گونه‌ای قابل ملاحظه در ردیف سازمانهای کلاس جهانی هستند ( Appleby, ۲۰۰۰ ). در برخی حالات ، حتی آثار شهرت آنها در رابطه با فعالیتهای منابع انسانی به طور مستقیم با افزایش بهای سهامشان ارتباط داشته است ( Hannon ,۹۶ ). تجزیه تحلیل نمونه های مختلف در سال ۱۹۹۰ ، یک رابطه بسیار قوی ( مثبت ) را بین عملکرد بالای فعالیتهای کاری و عملکرد مالی سازمان نشان می دهد ( Becker, ۹۸ ) . در یک مطالعه فعالیتهای نیروی کار که تقریباً در هزار شرکت انجام شده است ، آمده است که: به کارگیری چنین فعالیتهایی باعث ۰۵/۷ درصد کاهش در ترک خدمت شده است و به ازای هر یک از کارکنان ۰۴۴/۲۷ دلار فروش بیشتر و ۸۴۱/۱۸ دلار افزایش در ارزش بازار و ۸۱۴/۳ دلار افزایش سوددهی به دنبال داشته است. (Huselid, ۹۵ ) .حال می توان با توجه به موارد توصیفی یادشده، مزایای P-CMM را به این شرح دسته بندی کرد :۱) توجه به قابلیت به جای عناصر شغلی، ۲) ایجاد یک بستر مناسب برای برپایی نظامهای متعالی، ۳) دارا بودن نظامهای جامع منابع انسانی، ۴) تکرارپذیری فعالیتها، ۵) فعالیتهای دقیق و شفاف برای اجرای نظامها، ۶ )کاهش انحرافات در عملکرد، ۷) بهبود مستمر فعالیتها، ۸)تسری بهترین فعالیتها در سراسر سازمان، ۹)نهادینه سازی نظامها.نتیجه گیریدر این مقاله به گونه‌ای مختصر به توصیف الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) پرداختیم. این الگو با توجه تفکر فرایندی همسو با جهت گیریهای استراتژیک سازمان به توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌پردازد. با در نظر گرفتن این نکته که امروزه بیشتر سازمانها با مدیریت فرایندها آشنا بوده، با توجه به محیط رقابتی و ایجاد و بهره برداری از مزیت رقابتی که امروزه مهمترین آنها منابع انسانی بالغ و دارای قابلیت است. الگوی P-CMM یک نقشه مسیری است، تا سازمانها را به سوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی از راه دیدگاه فرایندی حرکت دهد. چارچوبی که در آن، تمامی اقدامات به روشنی تبیین شده و بر اساس ساختار مربوطه به پیاده سازی و نهادینه سازی هر یک از فرایندهای ۲۲ گانه می پردازد. نگارندگان امید دارند که با پشتیبانی و مساعدت مسئولان و مدیران، این الگو بتواند همانند استانداردهای کیفیت، به عنوان استانداردی ملی در امر توسعه استراتژیک منابع انسانی در تدوین سیاستهای منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد و به عنوان الگویی برای ارزیابی سازمانها، از بعد منابع انسانی به کار گرفته شود.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۸ منابع

۱. Appleby, A. & Mavin, S.(۲۰۰۰), Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status." Total Quality Management ۱۱.۲. Becker, B. & Gerhart, B.(۱۹۹۶), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal ۳۹, ۴:۷۷۹-۸۰۱.۳. Becker, B. E. & Huselid, M. A.(۱۹۹۸), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, Research in Personnel and Human Resources Management Vol, ۱۶,: ۵۳-۱۰۱.۴. Curtis,hefly&miller(۲۰۰۱). People capability maturity model,version ۲.۵. Huselid, M. A.(۱۹۹۵), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, ۳۸:۶۳۵-۶۷۲.۶. Hannon, J. M. & Milkovich, G. T.(۱۹۹۶), The Effect of Human Resource Reputation Signals on Share Prices: An Event Study, Human Resources Management ۳۵, ۳: ۴۰۵-۴۲۴.۷. Miller,s.curtis,B&Hefley, w.(۲۰۰۳), Improving Workforce Capabilities with the People Capability Maturity Model.

## نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان

دکتر بیژن عبداللهی

چکیده: بسیاری از رفتارهای انسان با سازوکارهای نفوذ بر خـــود (Self-influnce)، برانگیخته و کنترل می شوند. در میان مکانیسم های نفوذ برخود، هیچ کدام مهمتر و فراگیرتر از باور به خودکارآمدی شخصی نیست(Bandura،۱۹۹۷).

اگر فردی باور داشته باشد که نمی تواند نتایج مورد انتظار را به‌دست آورد، و یا به این باور برسد که نمی تواند مانع رفتارهای غیرقابل قبول شود، انگیزه او برای انجام کار کم خواهد شد. اگرچه عوامل دیگری وجود دارند که به عنوان برانگیزنده های رفتار انسان عمل می کنند، اما همه آنها تابع باور فرد هستند. در این مقاله سعی شده است نظریه خودکارآمدی و عوامل ایجادکننده و تقویت کننده باور خودکارآمدی کارکنان به‌طور مختصر توضیح داده می شود.مفهوم خودکارآمدیخودکارآمدی(Self-efficacy) از نظریه شناخت اجتماعی(Social cognition Theory) آلبرت باندورا (۱۹۹۷) روان‌شناس مشهور، مشتق شده است که به باورها یا قضاوتهای فرد به توانائیهای خود در انجام وظایف و مسئولیتها اشاره دارد. نظریه شناخت اجتماعی مبتنی بر الگوی علّی سه جانبه رفتار، محیط و فرد است. این الگو به ارتباط متقابل بین رفتار، اثرات محیطی و عوامل فردی(عوامل شناختی، عاطفی و بیولوژیک) که به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای روان شناختی اشاره دارد، تأکید می کند. بر اساس این نظریه، افراد در یک نظام علّیت سه جانبه بر انگیزش و رفتار خود اثر می گذارند. باندورا(۱۹۹۷) اثرات یک بعدی محیط بر رفتار فرد که یکی از فرضیه های مهم روان شناسان رفتار گرا بوده است، را رد کرد. انسانها دارای نوعی نظام خود کنترلی و نیروی خود تنظیمی هستند و توسط آن نظام برافکار، احساسات و رفتار های خود کنترل دارند و بر سرنوشت خود نقش تعیین کننده‌ای ایفا می کنند.بدین ترتیب رفتار انسان تنها در کنترل محیط نیست بلکه فرایندهای شناختی نقش مهمی در رفتار آدمی دارند. عملکرد و یادگیری انسان متاثر از گرایشهای شناختی، عاطفی و احساسات، انتظارات، باورها و ارزش هاست. انسان موجودی فعال است و بر رویدادهای زندگی خود اثر می گذارد. انسان تحت تاثیر عوامل روان شناختی است و به‌طور فعال در انگیزه ها و رفتار خود اثر دارد. براساس نظر «باندورا»، افراد نه توسط نیروهای درونی رانده می شوند، نه محرکهای محیطی آنها را به عمل سوق می دهند، بلکه کارکردهای روان شناختی، عملکرد، رفتار، محیط و محرکات آن را تعیین می کند.باندورا (۱۹۹۷) مطرح می کند که خود کارآمدی، توان سازنده ای است که بدان وسیله، مهارتهای شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه ای اثربخش سامانـدهی می شود. به نظر وی داشتن دانش، مهارتها و دستاوردهای قبلی افراد پیش بینی کننده های مناسبی برای عملکرد آینده افراد نیستند، بلکه باور انسان در باره توانائیهای خود در انجام آنها بر چگونگی عملکرد خویش مؤثر است. بین داشتن مهارتهای مختلف با توان ترکیب آنها به روشهای مناسب برای انجام وظایف در شرایط گوناگون، تفاوت آشکار وجود دارد". افراد کاملاً می دانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و مهارتهای لازم برای انجام وظایف دارند، اما اغلب در اجرای مناسب مهارتها موفق نیستند ("باندورا ۱۹۹۷ ص۷۵).خودشناسی از طریق پردازش مهارتهای شناختی، انگیزشی و عاطفی که عهده دار انتقال دانش و توانائیها به رفتار ماهرانه هستند، فعال می شود. به‌طور خلاصه، خودکارآمدی به داشتن مهارت یا مهارتها مربوط نمی شود، بلکه داشتن باور به توانایی انجام کار در موقعیتهای مختلف شغلی، اشاره دارد.باور کارآمدی عاملی مهم در نظام سازنده شایستگی انسان است. انجام وظایف توسط افراد مختلف با مهارتهای مشابه در موقعیتهای متفاوت به‌صورت ضعیف، متوسط و یا قوی و یا توسط یک فرد در شرایط متفاوت به تغییرات باورهای کارآمدی آنان وابسته است. مهارتها می توانند به آسانی تحت تأثیر خودشکی (Self-doubt) یا خود تردیدی قرار گیرند، درنتیجه حتی افراد خیلی مستعد در شرایطی که باور ضعیفی نسبت به خود داشته باشند، از توانائیهای خود استفاده کمتری می کنند (باندورا ۱۹۹۷). به همین دلیل، احساس خودکارآمدی، افراد را قادر می سازد تا با استفاده از مهارتها در برخورد با موانع، کارهای فوق العاده ای انجام دهند(وایت ۱۹۸۲). بنابراین، خودکارآمدی درک شده عاملی مهم برای انجام موفقیت آمیز عملکرد و مهارتهای اساسی لازم برای انجام آن است.عملکرد مؤثر هم به داشتن مهارتها و هم به باور در توانایی انجام آن مهارتها نیازمند است. اداره کردن موقعیتهای دایم التغییر، مبهم، غیرقابل پیش بینی و استرس زا مستلزم داشتن مهارتهای چندگانه است. مهارتهای قبلی برای پاسخ به تقاضای گوناگون موقعیتهای مختلف باید غالباً به شیوه های جدید، سامانـدهی شوند. بنابراین، مبادلات با محیط تا حدودی تحت تأثیر قضاوتهای فرد در مورد توانائیهای خویش است. بدین معنی که افراد باور داشته باشند که در شرایط خاص، می توانند وظایف را انجام دهند. خودکارآمدی درک شده معیار داشتن مهارتهای شخصی نیست، بلکه بدین معنی است که فرد به این باور رسیده باشد که می تواند در شرایط مختلف با هر نوع مهارتی که داشته باشد، وظایف را به نحو احسن انجام دهد.اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختیالف) اثر خودکارآمدی بر سطح انگیزش: خودکارآمدی درک شده نقش تعیین کننده ای بر خود انگیزشی(Self- Motivation) افراد دارد. زیرا باور خودکارآمدی بر گزینش اهداف چالش آور، میزان تلاش و کوشش در انجام وظایف، میزان استقامت و پشتکاری در رویارویی با مشکلات و میزان تحمل فشارها اثر می گذارد (Locke and Latham ۱۹۹۰ و باندورا ۲۰۰۰). باور خودکارآمدی از طریق این تعیین کننده ها بر رفتار انسان نقش اساسی را ایفا می کند. برخی تعیین کننده ها به شرح زیر است:۱) انتخاب اهداف: خود کارآمدی به عنوان یک عامل تعیین کننده مهم انتخاب اهداف پرچالش و فعالیتهای دشوار فردی عمل می کند. یک فرد معمولاً اهدافی را انتخاب می کند که در کسب موفقیت آمیز آنها، سطح معینی از توانایی را داشته باشد. براین اساس، افراد از فعالیتهای که توانایی انجام آنها را ندارند، اجتناب می کنند، این اجتناب به نوبه خود می تواند برای افراد در انجام فعالیت های چالش برانگیز و میزان تقویت مثبت بازخوردهای حاصل از آن محدودیت ایجاد کند. افرادی که به کارآمدی خود باور دارند، اهداف چالش انگیز را انتخاب می کنند و از تجارب تهدید آمیز اجتناب می کنند و افراد با کار آمدی پایین از رویارویی با تکالیف، وظایف و اهداف مشکل پرهیز می کنند. افراد خود کار آمد بر اساس اهداف انتخابی، خود را موظف به تعیین معیارهای عملکرد کرده و پس از آن به مشاهده و قضاوت درباره نتایج عملکرد خود می پردازند و درصورت مشاهده نا همخوانی بین سطوح واقعی و مطلوب عملکرد، آنان احساس نارضایتی کرده و این محرکی برای تعیین و اصلاح عمل در آنهاست. افراد از طریق انتخابها بر جریان زندگی شخصی و شغلی خود اثر می گذارند. آنان از موقعیتها، فعالیتها و به‌طور کلی انتخابهایی که باور دارند بیش از حد توان آنهاست، اجتناب می کننـد و آن دسته از فعالیتهایی را انتخاب می کنند. کـه باور دارند می توانند از عهده آنان برآیند. افراد دارای احساس خودکارآمدی بالا، موقعیتها و اهدافی را انتخاب می کنند که ممکن است، ولی خارج از توان آنان نیست. باورهای خودکارآمدی در انتخابهای افراد همچون انتخاب رشته، حرفه، کلاس های پیشرفته تأثیر دارد و نقش مهمی در آینده شغلی و شخصی دارد.۲) کسب نتایج یا پیامدهای مورد انتظار: خودکارآمدی، همچنین نقش مؤثری در پیامدهای بالقوه مشوقها و بازدارنده های مورد انتظار دارد. پیامدهای قابل پیش بینی، عمدتاً به باورهای افراد در توانایی انجام فعالیتها در موقعیتهای مختلف وابسته است. افراد دارای کارآمدی بالا انتظار پیامدهای مطلوب از طریق عملکرد خوب را دارند ولی افراد دارای کارآمدی پایین، انتظار عملکرد ضعیفی را

از خود دارند و در نهایت نتایج منفی یا ضعیفی را به‌دست می آورند.باندورا (۱۹۹۷) اظهار می کند که فعالیتهای بی شماری وجود دارد که اگر به خوبی انجام شوند، پیامدهای مطلوبی به دنبال دارند، ولی آن فعالیتها توسط افرادی که به تواناییهای خود در انجام موفقیت آمیز شک می کنند، پیگیری نمی شوند. بالعکس افراد با کارآمدی بالا، انتظار دارند با تلاشهای خود موفقیتهایی کسب کنند و با وجود پیامدهای منفی به آسانی منصرف نمی شوند. بنابراین، نظریه خود کارآمدی بیان می کند که باور فرد به توانائیهای خود، رفتارهای موردنیاز برای کسب نتایج مثبت مورد انتظار را ایجاد می کند و موجب می شود که فرد برای به‌کارگیری رفتار خود تلاشهای مضاعفی انجام دهد.۳) اجرای اهداف: کارآمدی درک شده نه تنها در انتخاب اهداف بلکه بر اجرای آنها نیز اثر می گذارد. انجام یک تصمیم به هیچ وجه به افراد اطمینان نمی دهد که رفتارهای موردنیاز را به‌طور موفقیت آمیز انجام دهند و در مواجهه با مشکلات، استقامت و پایداری داشته باشند. یک تصمیم گیری روانی به یک عمل روانی مشتق شده از باور کارآمدی بالا، نیاز دارد. شخص باید یک خود کرداری (عملکردی) را به یک خود عزمی اضافه کند، و گرنه، تصمیم گیرنده اندیشه و تفکر را به‌کار نگرفته است. باور به کارآمدی شخصی همچنین به رفتار انسان شکل می‌دهد که آیا از فرصتها استفاده می کند و یا از حضور آنان در شرایط مختلف زندگی جلوگیری بعمل می آورد و وجود موانع و مشکلات را دشوارتر می سازد. افراد با خودکارآمدی بالا بر فرصتهای ارتقاء شغلی و غلبه بر موانع متمرکز می‌شوند، با ابتکار و پشتکار عنان کنترل بر محیط و محدودیتها را بدست می گیرند. افرادی که دچار خودشکی می‌شوند، بر موانع و محدودیتها کنترل کمی دارند و یا اصلاً کنترل ندارند و به آسانی تلاشهای خود را بیهوده می شمارند. آنان از فرصتهای محیطی کم استفاده می کنند.۴) میزان تلاش: خودکارآمدی درک شده بر میزان تلاش برای انجام یک وظیفه اثر می گذارد. افراد ی که به کارآمدی خود باور دارند برای غلبه بر موانع و مشکلات تلاشهای مضاعفی می کنند. در مقابل افرادی که به شایستگیهای خود شک می کنند و یا باور کارآمدی ضعیفی دارند، هنگام رویارویی با مشکلات، موانع و شکستها تلاش کمی می کنند و یا منصرف می شوند و یا اینکه راه‌حلهای پایین تر از حد معمول ارائه می دهند و این افراد علت شکست را به ناتوانی خویش نسبت می دهند. در آن موقع توجه آنان به جای حل مسئله، متمرکز بر فقدان شایستگی خود است. ولی افراد با کارآمدی بالا علت شکست را تلاش و کوشش کم می‌دانند.۵) میزان استقامت و پشتکار: خودکارآمدی درک شده در میزان استقامت، جدیت و پشتکار فرد در نیل به اهداف مورد انتظار در برخورد با موانع، اثر می گذارد. افراد کارآمد در مواجهه با رویدادهای دشوار، استقامت و پشتکار زیادی به خرج می دهند و از منابع مختلف فردی و محیطی بازخوردهای مثبت می گیرند که آن بازخوردها به نوبه خود به عنوان تقویت کننده یا قدرت دهنده به خودکارآمدی عمل می کنند. برعکس، افراد با خودکارآمدی پایین، و یا افرادی که در کسب نتایج مورد انتظار تلاش نمی کنند، بازخوردهایی که نشانگر عدم توانمندی آنان در انجام وظایف است، دریافت می کنند(باندورا ۱۹۹۷).۶) استرس و فشار روانی: خود کارآمدی بر میزان استرس و فشار روانی و افسردگی ناشی از موقعیتهای تهدید کننده اثر می گذارد. افراد با کارآمدی بالا در موقعیتهای فشار زا سطح فشار روانی خود را کاهش می دهند. ولی افراد دارای خودکارآمدی پایین، در کنترل تهدیدها، اضطراب بالایی را تجربه می کنند و عدم کارآمدی خود را گسترش می دهد و بسیاری از جنبه های محیطی را پر خطر و تهدید زا می بیند که این امر می تواند موجب استرس و فشار روانی فرد شود. افرادی که باور دارند می توانند تهدیدها و پافشاریهای بالقوه را کنترل کنند، عوامل آشفته ساز را به ذهن خود راه نمی دهند و و در نتیجه بوسیله آنها آشفته نمی شوند.۷) خودتنظیمی: افراد، دارای نظام خود تنظیمی هستند. خود تنظیمی آنان را قادر می سازد تا بر افکار، احساسات، انگیزش و رفتار خود کنترل داشته باشند. انسان از درجه و میزان کنترل بر زندگی و رفتار خود، ادراکاتی دارد. افراد تلاش می کنند بر رویدادهایی که زندگی را تحت تأثیر قرار می دهند کنترل داشته باشند. با اعمال نفوذ بر موقعیتها می توان آینده مطلوب داشت و از نتایج نامطلوب ممانعت بعمل آورد.ب- تأثیرخودکارآمدی بر عواطف: موفقیت و پیروزی هر انسانی در زندگی، کسب و کار، دوست یابی و یا هر اقدام دیگر، حاصل تصور و نگرش مثبت شخصی او از خویشتن است. این نگرش مثبت است که فرد را به سوی موفقیت می‌کشاند و برعکس نگرش منفی از خود و دیگران باعث می شود که ذهن انسان به جای استفاده از فرصتها، صرف فکر کردن به مشکلات شود که در درازمدت می تواند اثرات سوء دیگری در رفتار خلق و خوی ما با دیگران داشته باشد.تجربه های ناشی از موفقیت و یا شکست کارکنان در طول سالهای خدمت، تصورات آنان را در رابطه با توانائیهای شان نسبت به انجام وظایف شغلی تحت تأثیر قرار می دهد. اگر کارمند معتقد باشد که قبلاً وظیفه مشابهی را با موفقیت انجام داده است، احتمالاً با وظایف و فعالیت های بعدی بیشتر با نگاه مثبت برخورد خواهد کرد و اگر با شکست مواجه شده باشد با تکالیف بعدی با نوعی نگاه منفی روبه‌رو خواهد شد. باندورا معتقد است که حل یک مسئله یا موفقیت در انجام یک وظیفه خاص، تجربه هیجانی را ایجاد می کند که موجب تمایل و گرایش به درگیر شدن برای رسیدن به حد تسلط در مسایل آینده در افراد می شود و احساس کارآمدی آنان را افزایش می دهد.راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خودکارآمدی کارکنانباندورا(۱۹۹۷) مطرح می کند که باور افراد به خودکارآمدی خویش، بخش عمده‌ای از خودآگاهی(Self- Knowledge)آنان را تشکیل می دهد. برای ایجاد و تغییر نظام باورهای خود کارآمدی چهار منبع مهم تشخیص داده است. این منابع عبارتند از: تجربه های موفق( Enactive mastry Experiences)، تجربه های جانشینی ( Vicarious Experiences)، ترغیبهای کلامی یا اجتماعی (Persuasion Verbal or Social) و حالات عاطفی و فیزیولوژیک ( Physiological and affective states).منابع خودکارآمدی ذاتاً آگاهی دهنده نیستند. آنها داده های خام هستند که از طریق پردازش شناختی کارآمدی و تفکر انعکاسی آموزنده می شوند. بنابراین، باید بین اطلاعات و دانشهایی که از وقایع و رویدادها کسب می شود و اطلاعات و معرفتهایی که روی خودکارآمدی اثر می گذارند تفاوت قایل شد.۱- تجربه های موفق: تجارب موفق یا عملکرد موفقیت آمیز و یا به قول «وتن» و «کمرون» پرورش تجربه تسلط شخصی مؤثرترین منبع ایجاد و تقویت کارآمدی شخصی هستند (باندورا ۱۹۹۷ ص ۸۵ ").تجربه موفق شغلی به شدت و نیرومندی باورهای خودکارآمدی به عنوان نتیجه انجام وظایف اشاره دارد (۳۶: ۱۹۹۶،at. all Appelbaum). در الگوی علّیت سه جانبه این منبع به تأثیر رفتارفرد بر باور خودکارآمدی مرتبط است. موفقیتهای قبلی که بر تسلط شخصی مبتنی هستند، شواهد فوری و ملموس فراهم می کنند که آیا شخص می تواند در انجام یک وظیفه خاص موفق شود یا نه؟ (باندورا ۱۹۹۷). باندورا (۱۹۹۷) اشاره می کند که موفقیتها باور کارآمدی را تقویت می کنند و شکستها بخصوص اگر قبل از احساس کارآمدی رخ دهند، باور خودکارآمدی را تضعیف می کنند. عملکردهایی که به نتایج مورد انتظار ختم نشوند، می توانند کارآمدی پایین تری را ایجاد کنند. وقتی احساس خودکارآمدی ایجاد می شود که فرد قادر باشد با پشتکار و تلاش مداوم بر موانع غلبه یابد. هنگامی که افراد باور کنند که الزامات کسب موفقیت را دارند در مواجهه با ناملایمات و سختی ها پشتکار بیشتری به خرج می دهند و با تحمل سختیها، قوی تر و تواناتر می شوند. تجربه

هایی که اطمینان توانمندی فردی را فراهم کنند، به وی اجازه می دهند که مشکلات و شکستها را بدون از دست دادن شایستگیها تحمل کند. شدت و ضعف باورهای کارآمدی نیروی انسانی با توجه به موفقیتها و شکستهای شغلی تجربه شده، کاربردهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی دارند.پرورش تجربه تسلط شخصی با خود کارآمدی کارکنان رابطه دارد (Bandura، ۱۹۹۷، Conger and Kanungo، ۱۹۸۸، Whetten and cameron، ۱۹۹۸ ،). باندورا (۱۹۹۷) دریافت مهمترین چیزی را که یک مدیر می تواند برای کارآمد کردن کارکنان انجام دهد، این است که به آنان کمک کند تا تسلط شخصی خود را در مورد برخی مسایل یا مشکلات تجربه کنند. با انجام دادن موفقیت آمیز یک وظیفه و یا حل یک مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می دهند. تسلط شخصی می تواند با فراهم آوردن فرصت انجام دادن موفقیت آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدفهای مطلوب متنهی شود، پرورش یابد. روش کار، آغاز کردن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن با گامهای کوچک به سوی کارهای دشوارتر است تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسایل را تجربه کند.مدیران با آگاه کردن کارکنان از میزان موفقیت شان می توانند به آنان کمک کنند تا به طور فزاینده ای احساس کارآمدی کنند. یک راه برای انجام دادن این کار، شکستن کارهای بزرگ و مهارتهای پیچیده به اجزا و مهارتهای جزئی تر که به آسانی انجام شوند و سپس واگذار کردن فقط بخشی از آنها در هر زمان به کارکنان است. مدیریت موفقیتهای کوچکی را که کارکنان کسب می‌کنند، زیرنظر می گیرد و سپس این موفقیتها را بزرگ نمایی می کند. وظایف می‌توانند به صورت تصاعدی گسترش یابند، به گونه ای که همزمان با تسلط کارکنان بر عناصر اصلی کار، وظایف گسترده تر و پیچیده تر شوند. همچنان که کارکنان در حل مسایل مقدماتی پیشرفت می کنند، به آنان مسؤلیت بیشتری برای حل مسایل واگذار می شود. مدیران همچنین می توانند برای کارکنان خود فرصتهایی نیز فراهم آورند که دیگران را در یک طرح، گروه کاری و یا کمیته هدایت یا رهبری کنند.پیروزیهای کوچک هنگامی می توانند رخ دهند که مشکلات بزرگ به واحدهای محدود – که می توان به طور انفرادی به آنها دست یافت، تقسیم شوند. پیروزیهای کوچک ممکن است فی نفسه بی اهمیت به نظر برسند. اما احساس حرکت، پیشرفت و کامیابی را ایجاد می کنند. شناسایی و قدردانی از پیروزیهای کوچک زمینه حرکتی را به وجود می آورد که افراد را به احساس کارآمدی و شایستگی هدایت می کند. مدیران نه تنها برای ایجاد رفتار جدید، باید قواعد و راهبردهای مؤثری فراهم کنند بلکه باید برای تقویت و یا تعدیل رفتارهای ایجاد شده افراد را تشویق کنند تا آنان بتوانند دائماً و با سختکوشی بر رفتارهای خود، کنترل بهتری داشته باشند.۲- تجربه های جانشینی: افراد در ارزیابی خود کارآمدی خویش تنها به موفقیتهای قبلی خود متکی نیستند. بلکه تحت تأثیر تجربه های جانشینی از طریق الگوسازی یا سرمشق گیری هستند. الگوسازی که با عوامل محیطی مرتبط است، ابزاری مؤثر برای ارتقا و تقویت احساس خودکارآمدی شخصی است". الگوسازی به مشاهده رفتار دیگران به عنوان الگو در حین انجام وظایف اشاره دارد ("اپلبام و همکاران ۱۹۹۷ ص ۳۶). در بسیاری از فعالیتها افراد توانائیهای خود را در مقایسه با پیشرفتهای دیگران ارزیابی می‌کنند. الگوسازی از طریق تلاشهای موفقیت آمیز، مبنایی برای مقایسه اجتماعی و قضاوت در مورد توانائیهای شخصی فراهم می کند و این باور را در مشاهده گر تقویت می کند، که علی رغم موانع، می تواند با تلاش فراوان وظایف را به‌طور موفقیت آمیز انجام دهد. الگوسازی به همانند سازی و مشابهت بین الگو و مشاهده گر وابسته است. بنابراین، شایستگی باید در ارتباط با عملکرد سایر افراد سنجیده شود. مقایسه های اجتماعی به عنوان اولین عامل خود ارزیابی توانائیها محسوب می شود.در اکثر اوقات افراد در سازمانها خود را با همکاران در موقعیتهای مشابه مانند. هم کلاسی ها، همکاران، رقبا و یاافرادی که در سایر موقعیتهای مشابه در تلاشند، مقایسه می کنند. همکاران و یا رقبا که کار بهتری انجام دهند، باورهای کارآمدی را افزایش می‌دهند. مقایسه های اجتماعی و پیشرفتهای دیگران که در فعالیتهای مشابه کار می کنند، مبنایی برای قضاوت در مورد تواناییهای شخصی است. معمولاً مشاهده افرادی که وظایف را به‌طور موفقیت آمیز انجام داده اند، باورهای خودکارآمدی را در مشاهده‌گر افزایش می دهد. مشاهده گرها خود را متقاعد می سازند که اگر دیگران توانسته اند وظایف را انجام دهند، ما هم می توانیم افزایش عملکرد داشته باشیم. همین‌طور مشاهده افرادی که علی‌رغم تلاش زیاد در انجام وظایف، موفق نشده اند، باورهای کارآمدی مشاهده گران در مورد توانایی‌های خود را پایین می آورد و میزان تلاش را برای انجام وظایف کاهش می دهند.در سازمانها، تقلید از رفتار سرپرستان و مدیران در برخی کارکنان قوی است. قطعاً، ایفای نقش دیگران و تقلید از رفتار سایرین بر یادگیری اجتماعی اثرات ظریفی می گذارد. الگوسازی در سازمان می تواند در موقعیتهای کنترل نشده در طول روز، جایی که فرد در حین انجام وظایف به مشاهده رفتار دیگران می پردازد و هم در فعالیتهای آموزشی به‌عنوان یک روش یادگیری، به‌کار گرفته می شود. علاوه بر این، «وتن» و «کمرون» (۱۹۹۸) بیان می کنند که مدیر با نمایش رفتارهای مطلوب می تواند نقش الگو را بازی کند. علاوه براین، مدیران می توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه موفق بوده اند، جلب کنند. آنان ممکن است برای کارکنان خود این امکان را فراهم آورند که با افراد ارشد و عادی ارتباط داشته باشند تا آن افراد بتوانند برای آنان نقش الگو را ایفا کنند. مدیران باید برای کارکنان خود فرصتهایی را به وجود آورند تا توسط افراد موفق آموزش ببینند. مدیران همچنین، می توانند کارکنان خود را با مشاورانی که تجربیاتی همچون تجربه آنان داشته اند، همدم و همراه سازند. به عبارت دیگر، توانمندکردن افراد، مستلزم در دسترس قراردادن نمونه هایی از موفقیتهای گذشته است.۳- ترغیبهای کلامی یا اجتماعی": سومین منبع ایجاد و تقویت خودکارآمدی، ترغیب کلامی یا پیام های دریافتی فرد از محیط اجتماعی است. بدین معنی که وی شایسته انجام رفتارهای معینی است ("باندورا ۱۹۹۷ ص ۱۰۱). هدف ترغیب کلامی یا اجتماعی که با عوامل محیطی مرتبط است، این است که افراد برای انجام وظایف به‌طور موفقیت آمیز توانائیهای خود را به‌کار گیرند، نه اینکه انتظارات غیرواقعی که ممکن است بر فرد اثر منفی داشته باشد، ایجاد کند.راهبرد دیگر کمک به کارکنان برای تجربه کردن توانمندی، فراهم آوردن حمایتهای اجتماعی و عاطفی برای آنان است (۱۹۹۸، Whetten and Cameron"). حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه های سازمانی به‌دست می آید. شبکه های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می شود ("اسپریتزر ۱۹۹۶ ص ۴۸۸). اگر قرار است کارکنان احساس توانمندی بکنند، مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. باندورا (۱۹۹۷) دریافت که بخش مهمی از احساس کارآمدی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی کارآمدکردن زیردستان خود هستند، باید روشهایی را بیابند که پیوسته از عملکرد آنان قدردانی کنند. آنان می توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده‌های شان نامه ها یا یادداشتهایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین، می توانند برای کارکنان خود در مورد توانائیها و شایستگیهای شان بازخورد فراهم آورند. آنان می توانند با ایجاد فرصتهایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و

واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیتهای کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه های کارکنان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارایی ارزشمندی به حساب می آیند و جزء جدایی ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند.۴- حالات عاطفی و فیزیولوژیک: انتظارات کارآمدی شخصی یک فرد تحت تأثیر حالات برانگیختگی هیجانی وحالات فیزیولوژیک وی قرار دارد. باندورا (۱۹۹۷) می گوید که" قضاوت افراد در مورد توانمندیهای خود تابع حالات جسمانی است که آنها به نوبه خود متأثر از حالات عاطفی و فیزیولوژیک شخصی هستند ("ص ۱۰۶") برانگیختگی هیجانی به معنی دور کردن احساسات منفی: ترس، نگرانی و بداخلاقی و ایجاد احساسات مثبت مانند عشق، هیجان و سبقت جویی است ("وتن و کمرون ۱۹۹۸ ص ۳۹۰). افراد در موقعیتهای فشارزا فعالیتهای فیزیولوژیک خود را به عنوان نشانه هایی از عدم تعادل یا اختلال می بینند. هیجانات منفی می‌توانند موجب تنش و فشار شوند و از درون افراد را آشفته کنند و در نهایت درکارآمدی آنان اثر منفی خواهند داشت. ادراک شخصی از حالات فیزیولوژیک خود (اثرات ذهنی شخصی) مانند ترس، اضطراب، تنش و افسردگی (درون و برون شخص) سبب می‌شود که افراد در انجام وظایف توانائیهای خود را از دست کم بگیرند و انتظارات خودکارآمدی شخصی را پایین بیاورند. شاخصهای فیزیولوژیک کارآمدی مانند خستگی، عصبانیت، درد و رنج به هیجانات خودکار یا غیرارادی محدود نمی شوند. بلکه دیگر شاخصهای فیزیولوژیک شامل تحمل و استقامت افراد در مقابل نشانگرهای ذکر شده که به عنوان عوامل عدم کارآمدی جسمی، محسوب می شود را در بر می گیرد. بنابراین حالات مثبت عاطفی خودکارآمدی را افزایش و حالات منفی عاطفی خودکارآمدی را کاهش می دهند. باندورا (۱۹۹۷) پیشنهاد می کند که برای تغییر باورهای کارآمدی باید توان جسمانی را افزایش، سطح استرس و گرایشهای منفی عاطفی را کاهش دهیم و سوء برداشتهای حالات بدنی را اصلاح کنیم. کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند که فنون و راهبردهای تواناسازی مانند حمایت عاطفی از زیردستان و فراهم ساختن جوّ اعتماد می‌تواند باور خودکارآمدی را تقویت کند.نتیجه گیریبرای توانمندکردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و با نشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند. و احساس توانمندی را با برگزاری گردهمائیهای دوره ای به منظور پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می توانند یک شوخی یا پیامی نشاط آور را که موجب کاهش تنش می شود، بگنجانند. آنان همچنین می توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تعبیرات مبالغه آمیز به کار ببرند(مثلاً به جای «خوب» بگویند «عالی» است و به جای «قابل قبول» بگویند «حیرت‌آور» است). آنان می توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به روشنی از چگونگی تأثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. همچنین، می توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالشهایی که روبه‌رو شدن با آنها اجتناب ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردسته تشویق کنندگان، با ایراد سخنرانیهای پرجاذبه و شاد نگهداشتن جوّ سازمانی، همچنین با سرمایه گذاری روی بعضی اصول از قبیل: داشتن اهداف و مقاصد روشن، خود مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می شوند، به توانمندشدن کارکنان کمک کنند.منابع

* رمزدن پال(۱۹۹۷). یادگیری رهبری در آموزش عالی. (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران). دامغان: دانشگاه علوم پایه دامغان ومؤسسه پژوهش وبرنامه ریزی درآموزش عالی ، ۱۳۸۰* موریس استیو وگراهام ویلکاکس.فن توانمند سازی دریک هفته.(ترجمه بدری نیک فطرت وهمایون صمدی)، تهران: انتشارات یساولی ، ۱۳۷۹
* Appelbaum,steven H., Hongger,Karen. (۱۹۹۸)"Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in parti- cular –an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power". Joural of Empowerment in organization. v۶ N ۲.pp.۲۹-۵۰* Appelbaum, Steven. H, Danielle Hebert & Sylvie leroux,(۱۹۹۹) "Empowerment: Power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium " Journal of workplace Learning.V۱۱.N۷.pp.۲۳۳-۲۴۵* Bandura,Albert.(۲۰۰۰) "Cultivate self–efficacy for personal and organizational effectiveness". Handbook of principles of organization behavior.oxford,uk: Blachwell.pp.۱۲۰-۱۳۹* Bandura,Albert.(۱۹۹۷) Self-efficacy: the exercise of control. New York: W. H .Freeman* Conger Jay. A, Rabindra. N Kanungo.(۱۹۸۸) "The Empowerment process: Integrating theory and practice". Academy of Management Review. V۱۳,N۳.pp۴۷۱-۴۸۲* Gist, M. E.(۱۹۸۹). The influence of traeining method on slf-efficacy and idea generation among managers. Personnel Psychology. ۴۲, ۷۸۷-۸۰۵* Locke, E.A., & Latham, G.p.(۱۹۹۰). A Theory of Goal Setting and Task performance. Englwood Cliffs. NJ: Prentice-Hall* Quinn, Robert. E & Gretchen M. Spreitzer(۱۹۹۷) "The Rood to Empowerment: seven Question every leader should consider" Organizational Dynamic,v۲۶n۲. pp۳۷-۵۱* Spreitzer, Gretchen M,(۱۹۹۵) "Psychological Empowerment in the workplace: dimensions, Measurement and validation". The Academy of Management Journal. v۳۸n۵.pp۱۴۴۲-۱۴۶۵* Spreitzer, Gretchen. M & Aneil mishra,(۱۹۹۷) "survivor Responses to Downsizing: the mitigating Effects of trust and Empowerment" Southern California studies center,* Spreitzer, Gretchen .M(۱۹۹۶) "Social structural characteristics of psychological empowerment" Academy of management Journal .V۳۹. N ۲.pp.۴۸۳-۵۰۴* Thomas, Kenneth. W & Betty A. velthouse,(۱۹۹۰) "Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation" Academy of Management Journal. V ۱۵, N ۴.pp۶۶۶-۶۸۱* Whetten, David.A & kim s. Cameron(۱۹۹۸). Developing Management skills. New York: Addison – Wesley, Wheelan,* .Zimmerman Mare.A ,(۱۹۹۵) "psychological Empowerment: issues and illustrations". American journal of community psychology. V ۲۳, N۵.pp۵۸۱-۵۹۹*تدبیر

**دانش تصمیم گیری در مدیریت منابع انسانی**

آرش مومنی

مدیریت نیروی انسانی در قرن بیست و یکم سمت و سوی تازه ای یافته است. تجربه دهه های آخر قرن گذشته نشان داد که در محیط کار پویا و دینامیك فعلی، برای ایجاد و حفظ توان رقابتی هر شرکت یا سازمان باید بتوانند نخبگان را جذب و به مدیریت توانایی های ایشان بپردازد. کلماتی مانند دانش، نخبگی، خلاقیت، تفکر، توانایی و تعهد در واژگان و تفکر روزمره هر مدیر موفق قرن حاضر یافت می شوند.ارزش شرکت ها و سازمان های کنونی دیگر تنها به دارایی ها و اموال منقول آن ها محدود نمی شود. در دنیایی که اقتصاد مبتنی بر دانش در آن حکمرانی می کند. سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی هر شرکت و سازمان نیز اهمیتی مضاعف می یابد به نحوی که موفق ترین شرکت ها در بازار بورس، شرکت هایی با سرمایه فکری (Intellectual Capital) و سرمایه انسانی (Human Capital) بزرگ هستند زیرا که تجربه نشان داده است که مستقل از شرایط حاکم بر بازار، شرکت هایی که بر مبنی نظام نخبه سالاری و با توده بزرگ نخبگان همراه هستند می توانند موفق عمل کنند. (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲) دیگر نمی توان به بهترین بودن در یك زمینه کاری بسنده کرد، کمپانی های قرن بیست و یکم نیاز دارند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ و افزایش دهند و این جز با افزایش سرمایه اجتماعی، توجه به گرایش های بازار و نخبگی میسر نخواهد بود و لذا مدیریت نخبگان به عنوان ابزاری راهبردی در دستان مدیران قرن جدید محسوب می شود.هر علم و راهبرد مدیریتی نیاز به معیارهای سنجش و روش های تصمیم گیری دارد. به عنوان مثال در مدیریت منابع مالی از روش های سنجش حسابداری و روش های تصمیم گیری مالی استفاده می شود. اما در مورد مدیریت منابع انسانی متاسفانه با وجود حجم قابل توجه از پژوهش و منابع علمی کماکان روش تصمیم گیری موثری طراحی نشده است. در این مقاله به معرفی دانش تصمیم گیری در منابع انسانی تحت عنوان نخبگی (Talentship) می پردازیم.دانش تصمیم گیری به چهارچوبی منطقی، قابل اعتماد و یکنواخت اطلاق می شود که تصمیم گیری در مورد یك منبع (مثلا نیروی انسانی) را تسهیل می کند. دانش تصمیم گیری مجموعه ای از دستورالعمل های سخت گیرانه نیست بلکه نظامی برای شناسایی، راهنمایی، آنالیز و بهبود تصمیم گیری های مهم است (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲). به عنوان مثال دانش تصمیم گیری در مورد منابع مالی از مدل معروف دوپونت (DuPont Model) استفاده می کند که در اوائل قرن بیستم طراحی شد. این مدل بر خلاف مدل های پیشین که تنها مبتنی بر سود بودند، با استفاده از ابزارهای حسابداری، منابع مالی را بین بخش های مختلف شرکت توزیع می کند. این مدل نه تنها می تواند میزان سوددهی واحد های مختلف شرکت را بهبود ببخشد بلکه می تواند تا در کل شرکت میزان بازگشت سرمایه را بدون این که میزان سوددهی را تغییر عمده ای دهد افزایش دهد زیرا که تجربه اثبات کرده است که اختصاص منابع مالی به بخش هایی که بالاترین نرخ برگشت سرمایه (و نه الزاما بالاترین نرخ سوددهی) را دارند، بهترین راه برای رسیدن به موفقیت مالی است. در مورد بازاریابی نیز در قرن بیستم، رویکرد چندپاره کردن بازار مصرف (Customer Segmentation) تمرکز شرکت ها را از روی مشتریان با بیشترین میزان خرید به مشتریان با بیشترین تاثیر بر روی توان رقابتی شرکت منحرف کرده است. این دو مورد نقش "دیدگاه های آموزشی "را برای دیگر حیطه های مدیریتی ایفا می کنند (Tichy ۱۹۹۸). دانش تصمیم گیری معیار سنجش را تنها نتیجه یك تصمیم نمی داند بلکه روش تصمیم گیری و پروسه به نتیجه رسیدن آن تصمیم را نیز مورد سنجش قرار می دهد و به این ترتیب، دانش تصمیم گیری نه تنها به تصمیمات بهتری در سازمان یا شرکت منجر خواهد شد بلکه معیارهای سنجش جامع تری را نیز در اختیار مدیران قرار می دهد. در قرن بیست و یکم بیش از هر زمان دیگری احساس نیاز به دانش تصمیم گیری جامعی در امر مدیریت منابع انسانی می شود و مدل نخبگی ( Talentship Model) نشان داده است که می تواند ابزار فوق العاده موثری در این امر باشد. دانش تصمیم گیری تنها ابزاری در دست مدیر نیروی انسانی نیست. داده ها و اطلاعاتی که از این مدل به دست می آیند می توانند کلیه سطوح شرکت به سمت استعدادیابی، نخبه محوری و نخبه پروری پیش ببرند. مدل نخبگی در یك کلام مدیریت منابع انسانی را از مدیریت عملکرد ها، ارائه برنامه ها و خدمات انسانی به نظام پشتیبانی تصمیمات مبتنی بر نخبگی تبدیل می کند. تفاوت عمده معیارهای سنجش مالی با معیارهای سنجش نخبگی در این است که معیار های مالی چه بر وفق مراد مدیران باشند چه نباشند از چنان رابطه ریاضی و منطقی با خروجی های سازمان یا شرکت پیروی می کنند که مدیران جز پذیرفتن آن ها را ندارند، اما در مورد معیارهای سنجش نخبگی این رابطه منطقی در برابر تاثیر عوامل فردی و اجتماعی رنگ می بازد و بنابراین مدیران اغلب از پذیرفتن یافته های چنین معیارهای سنجشی سر باز می زنند. لذا وظیفه مدل نخبگی، بهبود تصمیم گیری با پر رنگ تر کردن جزء منطقی و ریاضی معیارهای سنجش نخبگی است. (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲) به عبارت دیگر معیار سنجش باید بتواند به طور مشخص رابطه سیاست های نخبه سالار را با خروجی های سازمان یا شرکت نشان دهد. مدل نخبگی باید بتواند به این سوال پاسخ دهد": نخبگان برای شرکت چه می کنند "؟به عنوان مثال کمپانی فروشگاه های زنجیره ای SEARS در ایالات متحده در انتهای قرن گذشته مدل ساده ای از نخبگی تحت عنوان زنجیره ارزشی فروشی (Retail Value Chain) را به کار گرفت که در آن با مشخص کردن معیارهای ارزشی، اخلاقی، رفتاری و عملکردی مبتنی بر استعداد و نخبگی توانستند محیط کار مناسب تری برای کارمندان خود به وجود بیاورند که این منجر شد تا محیط خرید مناسب تری برای مشتریان به وجود آید که این خود تاثیر عمده ای در موفقیت کمپانی SEARS داشته است (Rucci, Kirn & Quinn ۱۹۹۸).بودرو و رامستاد در ۱۹۹۹ برای مدل نخبگی چهارچوبی را معرفی کردند که از آن تحت عنوان HC Bridge Framework یاد می شود (شکل یك) در این مدل معیار های سنجش در سه دسته کلی طبقه بندی شده اند که شامل تاثیر، کارآیی و کارآمدی (Impact, Effectiveness, Efficiency) می شوند. این دسته توسط تعدادی عامل به یکدیگر متصل می شوند که این عوامل از توده نخبگان ( Talent Pool) شرکت تا مزیت راهبردی پایدار (Sustainable Strategic Advantage) را در بر می گیرد. این مدل به خوبی توانسته است تاثیر سیاست ها و راهبرد های مبتنی بر نخبگی را بر خروجی نهایی شرکت و یا در حقیقت مزیت راهبردی پایدار شرکت نشان دهد و به همین خاطر به ابزاری موثر در چانه زنی با مدیران سطح بالا بر سر ضرورت به کارگیری نخبگان در بدنه شرکت ها و سازمان ها تبدیل شده است (Boudreau, Dunford & Ramstad ۲۰۰۱).در مقوله تاثیر (Impact) این مدل تنها به این سوال جواب نمی دهد که " نخبگان برای شرکت چه می کنند "؟بلکه یك گام فراتر رفته و به سوالاتی از قبیل" چه تفاوتی در خروجی های شرکت وجود خواهد داشت اگر به جای افراد با عملکرد معمولی از افرادی با عملکرد استثنایی (نخبگان) استفاده شود "؟جواب خواهد داد. در حقیقت مدل HC Bridge مسئولیت ها و موقعیت های حیاتی (Pivotal

roles) در یک شرکت را مشخص می کند؛ مسئولیت هایی که بهتر است به عهده یک فرد نخبه باشند.در مقوله کارآیی (Effectiveness) به مواردی مانند رابطه راهبردهای مدیریت نیروی انسانی و توده نخبگان پرداخته می شود یعنی به عنوان مثال تاثیر یک راهبرد تشویقی (Reward Strategy) در جذب نخبگان سنجیده می شود. در حقیقت کارآیی به تاثیر مدیریت منابع انسانی بر جذب، ارتقا و انگیزه بخشی به نخبگان می پردازد. از طرف دیگر کارآمدی (Efficiency) نتیجه و کیفیت راهبردهای مدیریت نیروی انسانی را بر اساس منابعی که صرف می شود می سنجد. به عبارت دیگر کارآمدی اجازه می دهد تا با بهبود پروسه های نیروی انسانی، با صرف کمترین هزینه بیشترین تاثیر را ایفا کنیم.این مدل با ترکیب سه دسته تاثیر، کارآیی و کارآمدی جایگزین مناسبی برای معیارهای سنجش قبلی در امر منابع انسانی می باشد. یکی از مهمترین معیارهای قدیمی، اندکس و میزان سرمایه انسانی (Human Capital Index & Benchmark) است که نه تنها در سطح شرکت ها بلکه در سطح کشورها به عنوان معیاری برای توسعه یافتگی یک کشور محسوب می شود، اما این اندکس از محدودیت های مهمی برخوردار است که بسیاری از آن ها در مدل نخبگی رفع شده اند. مدل نخبگی را می توان حتی در سطح ملی به کار برد و به این ترتیب معیاری مناسب برای توسعه یافتگی یک کشور بر اساس منابع نیروی انسانی و مهمتر از ظرفیت های نخبگی آن کشور می توان به دست آورد.به طور خلاصه، مدیریت منابع انسانی که بر مدل نخبگی مبتنی باشد تنها به سنجش تاثیر اقدامات پس از صورت گرفتن آن ها نمی پردازد. این مدل ابزاری است که قبل از هر تصمیم تاثیر آن را پیش بینی کنیم. این مدل با این که بر شناسایی، رشد و به کارگیری نخبگان تاکید دارد، اما در حقیقت ابزاری است در دست سازمان، شرکت و یا کشور برای پیشرفت و حفظ مزیت رقابتی. این مدل با شناسایی موقعیت هایی که نیاز به استعداد ها و توانایی خارق العاده دارند و پیدا کردن افرادی که بتوانند در این موقعیت ها قرار گیرند، باعث می شود تا چرخ دنده های سازمانی به بهترین و کارآمدترین وجه بچرخند.* فوق لیسانس رشته مهندسی بیومتریال دانشگاه امیرکبیر ------------------------------------------------------------------------
-------منبع:

W. R. Boudreau, Peter M. Ramstad, Strategic HRM Measurement in the ۲۱st century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership, CAHRS Working papers series
http://www.ghaaf.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۲۲۵&Itemid=۲۷

## مدیریت منابع انسانی در عصر امروز

علیرضا اژدری

خلاصه/ معرفی مقاله: دنیای امروز همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت است و سازمانهائی در این دنیا میتوانند به بقاء خود ادامه دهند که با تکنولوژی روز و شانه به شانه با سایر رقبا حرکت کنند، با توجه به اینکه نیروی انسانی بعنوان مهمترین نیروی محرکه سازمانها مطرح هستند و اتلاف وقت نیروی انسانی برای انجام کارهای روزمره پرسنلی و آموزشی موجب کاهش بازدهی سازمان میشود لذا بکارگیری علوم نوین و سیستمهای الکترونیکی می تواند از اتلاف وقت نیروی انسانی کاسته و بازدهی سازمان را افزایش دهد. در این مقاله سعی شده راهکارهای در این خصوص ارائه شود.معرفی کوتاه نویسنده/نویسندگان:کارشناسی مدیریت بازرگانی – دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمالکارشناس محلی امور کنسولی در نمایندگی ج.ا.ا در امارات متحده عربی – دبیمدیر داخلی دفتر فروش نمایندگی هواپیمائی ماهان – دبیسرپرست شیفت خدمات مسافرین هواپیمائی ماهان در فرودگاه بین المللی دبیمدیر دفتر شرکت بازرگانی Rigid ( الصلابت ) در دبی (نماینده فروش منطقه شرکت آتبین)پست الکترونیک:
'(
( document.write( addy۱۸۱۳۵
)"( document.write
< n </script--//\<
>--!
'<'\( document.write( '<span style=\'display: none
--//<
/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!--<
)>'/'( document.write
'<( document.write( 'span
--//<
/<script>   نشانی: P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.Eواژگان کلیدی:فارسی: ۱ ) مدیریت منابع انسانی ۲ ) سیستم اطلاعات منابع انسانیانگلیسی: ۱ ) Human Resource Management ۲ ) Human Resource Information Systemتاریخ ارسال مقاله : پنجشنبه ۰۲/۰۸/۱۳۸۸مدیریت منابع انسانی در عصر امروزمقدمه : با توجه به پیشرفت علم و تکنولوژی و افزایش بکارگیری اینترنت، رایانه و نرم افزارهای سازمانی، واحد مدیریت منابع انسانی هم باید هم گام با سایر علوم پیش رود و فناوری نوین را جایگزین روشهای سنتی کند و در حقیقت مدیریت این واحد باید توسعه منابع انسانی را بر محور فناوری اطلاعات به سمت پیشرفت سوق دهد. و بزودی شاهد خواهیم بود اگر سازمانی خود را با این تغییرات همراه نسازد ادامه رقابت در دنیای فعلی را نخواهند داشت.در این مقاله سعی شده با توجه به اهداف و وظایف واحد مدیریت منابع انسانی راهکارهای را جهت بکارگیری علوم نوین الکترونیکی برای دو بخش ((جذب و استخدام)) و ((آموزش و بهسازی)) ارائه دهم و امیدوارم که صاحب نظران و دانشجویان رشته مدیریت منابع انسانی برای ارتقاء جایگاه این واحد مدیریتی در سازمان با بکار گیری علوم نوین و فناوری اطلاعات کوشش کنند و بتوانند الگوی اداری جدیدی را در سازمانها پیاده سازی کنند که همراه با افزایش کارآئی نیروی انسانی و صرفه جوئی در منابع مالی باشد و همچنین امکان دسترسی سریعتر به نیازهای نیروی انسانی سازمان را مهیا کند.۱- الگوهای سنتی و مدرن در مدیریت منابع انسانیدپارتمان منابع انسانی، و مدیریت این واحد باید با استفاده از سیستم های الکترونیکی بتواند کلیه امور اداری مرتبط با نیروی انسانی سازمان را با ایجاد الگوهای جدید در این واحد مدیریتی انجام دهد به

نحوی که کمترین میزان اتلاف وقت و همچنین تحرک را برای نیروی انسانی داشته باشد یعنی الگوهای جدید نوعی طراحی شوند تا نیروی انسانی بدون ترک محل کار خود و با استفاده از رایانه کلیه عملیات اداری خود را انجام دهد و از مقررات، دستورالعملها، بخشنامه ها و برنامه های آموزشی و سایر اخبار سازمان مطلع شود و همچنین بتواند توانائی های علمی، فنی و تخصوصی خود را افزایش دهد. در روش سنتی نیروی انسانی برای انجام کلیه امور پرسنلی از قبیل دریافت فیش حقوق ماهیانه، ارائه درخواست مرخصی، اطلاع از احکام سازمانی، بخشنامه ها و شرکت در کلاسهای آموزشی ضمن خدمت میبایست محل کار خود را ترک و مستقیماً با مراجعه به واحد منابع انسانی اقدام به انجام امور می نمودند که موجب اتلاف وقت و پایین آمدن کارآئی بویژه در سازمانهای بزرگ را در بر داشت. لذا ضرورت دارد مدیریت منابع انسانی با بکار گیری از سیستم های الکترونیکی و رایانه و شبکه های داخل سازمانی و سایر امکانات نرم افزاری و سخت افزاری به اهداف سازمانی خود برسد.۲- مدیریت منابع انسانی ( فرایند - اهداف - وظایف )مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا میبخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانائی های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد.۲-۱- فرایند مدیریت منابع انسانی :بطور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارتست از :* جذب و استخدام * آموزش و بهسازی * بکارگیری و انتصاب * نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی این چهار فرایند، فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد که باید الگوها، سیستم ها و روشها برپایه این فرایندها طراحی شود.۲-۲- وظایف مدیریت منابع انسانی :حال باید بدانیم وظایف مدیر منابع انسانی در یک سازمان چیست ؟ این وظایف عبارتند از :* تجزیه و تحلیل شغل * طراحی شغل و طبقه بندی مشاغل * برنامه ریزی منابع انسانی * جذب و استخدام * سیستم اطلاعات منابع انسانی * تنظیم روابط کار * اجتماعی سازی * ارزیابی عملکرد * حقوق و دستمزد * انضباط * پژوهش در مشاغل نیروی انسانی * ایمنی و بهداشت * پاداشهر یک از موارد بالا به تنهائی میتواند موضوعی برای تحقیق و مطالعه باشد که ما در این مقاله بصورت فهرست وار جهت یادآوری وظایف مدیریت منابع انسانی بیان کردیم تا بتوانیم در خصوص طراحی الگوهای جدید و مدرن این موارد را بکار گیریم.۲-۳- اهداف مدیریت منابع انسانی :تمام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف زیر است :* بهره وری بیشتر * رضایت شغلی بیشتر * بهبود کیفیت زندگی کاری * افزایش انگیزه * تحقق اهداف سازماناهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند. پس از بررسی کلیاتی در خصوص اهداف و وظائف مدیریت مابع انسانی میخواهیم نحوه ارتباط این اهداف و وظائف را با علوم نوین سیستم های الکترونیکی و رایانه ای بررسی کنیم.۳- نگاهی مختصر به مراحل اولیه ایجاد و پیدایش یک سازمان : در هر سازمانی پس از انجام امور حقوقی و اولیه، هیئت مدیره سازمان اقدام به طراحی چارت سازمانی می کند و در این چارت سازمانی ارتباط بین واحدها، بخش ها و واحدهای مدیریتی مشخص میشود، سپس مدیریت منابع انسانی با توجه به اهداف سازمان و نوع تولید و خدمات سازمان شرح وظایف نیروهای خود را مشخص می کند و بعد از آن با محاسبه حجم کار، خدمات یا تولید اقدام به استخدام و جذب نیرو جهت واحدهای سازمان می کنند، که از این مرحله نیاز به تامل بیشتر بین مدیریت منابع انسانی و نیروی انسانی احساس می شود و در سازمانهای بزرگ و پیچیده که نیروی انسانی آنها در نقاط مختلف در حال انجام وظیفه هستند و پراکندگی سازمان همراه با بعد مسافت همراه است و یا حجم نیروی انسانی بالا است این نیاز یعنی تامل مداوم بیشتر احساس می شود که بکار گیری سیستمهای الکترونیکی، رایانه ای و نرم افزاری و شبکه های الکترونیکی سازمانی این احساس نیاز را تا حد زیادی برطرف خواهد کرد.۴- بکارگیری از سیستمهای الکترونیکی و فضاهای مجازی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی :یکی از مهمترین ابزار کار در این قسمت وجود یک شبکه رایانه ای قوی در درون سازمان است و همچنین یک وب سایت اینترنتی جهت ارتباط و تامل با افراد خارج از سازمان، البته امروزه در همه سازمانها بدون این امکانات انجام کار غیر ممکن است و ارتباطات خارج از سازمان بدون دسترسی به رایانه و اینترنت پایدار تقریباً بی معنا است.۴-۱- جذب و استخدام :یکی از مهمترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز سازمان میباشد. امروزه با توجه به نیاز لحظه ای به نیروی انسانی مجرب باید در تمام مدت به نوعی با افراد جویای کار در تماس باشیم و دائماً اطلاعات و سوابق علمی و حرفه ایشان را بررسی نمائیم تا در هر زمان که هر یک از واحدهای سازمان درخواست نیاز به نیرو کند، مدیران منابع انسانی بتوانند در کمترین زمان با کمترین هزینه نیروی مناسب آن واحد را تامین کنند. برای این منظور لازم است مدیریت منابع انسانی با ایجاد فضای در وب سایت سازمان جهت جذب نیروهای مورد نیاز اقدام کند و اجازه دهد تا افراد اطلاعات شخصی، علمی و سوابق حرفه ای و توانائی های شغلی خود را ثبت کنند و همچنین بتوانند اطلاعات خود را بروز رسانی کنند. و با تهیه نرم افزار کنترلی با ارسال پیامهای الکترونیکی از قبیل ایمیل و یا پیغام کوتاه تلفن همراه از افراد بخواهند به صفحه اطلاعاتشان مراجعه و اطلاعات خود را تکمیل کنند. بدین نحو مدیریت منابع انسانی با آنالیز اطلاعات وارده، لیست کاملی از نیروهای آماده بخدمت در دست دارد و در کوتاه ترین زمان میتواند اطلاعات را استخراج و تحلیل کند و نیروهای انسانی مورد نیاز را تامین نماید. با استفاده از این روش بجای روشهای سنتی از قبیل انتشار آگهی استخدام در جراید و چاپ فرم استخدام و ایجاد بایگانی و نگهداری اطلاعات افراد به مقدار زیادی از هزینه های سازمان کاسته میشود و در ضمن میزان بهره گیری از اطلاعات افزایش می یابد. بعد از استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات دریافتی افراد، نیروهای مورد نظر جهت مصاحبه استخدامی دعوت میشوند. در این مرحله کارشناسان واحد منابع انسانی میتوانند با مصاحبه و انجام آزمونهای لازمه که بسیاری از این آزمونها را میتوان با ایجاد فضاهای مجازی و الکترونیکی توسط رایانه انجام دهند که در این صورت توانائی افراد در بکارگیری از رایانه و میزان آشنائی آنها با سیستم های الکترونیکی نیز مورد تحلیل قرار میگیرد. در این سیستم همه افراد جویای کار دارای نام کابر و رمز عبور هستند و می توانند از نتایج مصاحبه و روند مراحل استخدامی خود مطلع شوند. با استفاده از این روش بجای روش سنتی از مکاتبات و ارسال از طریق پست جهت تکمیل پرونده و سایر امور جلوگیری میشود و علاوه بر افزایش سرعت ارتباطات با افراد از هزینه های سازمان نیز کاسته میشود. ۴-۲- سیستم اطلاعات منابع انسانی :در واحد مدیریت منابع انسانی از اطلاعات منابع انسانی جهت بهسازی نیروی انسانی، آموزش، ارزشیابی، برنامه ریزی و سایر امور اداری مرتبط با سازمان مورد استفاده قرار میگیرد. در یک " سیستم اطلاعات منابع انسانی" اطلاعات زیر را در بر خواهد گرفت : * اطلاعات شخصی افراد * وضعیت تحصیلی و علمی و مهارتی * سوابق حرفه ای و شغلی * نتایج مصاحبه های استخدامی اولیه * پرداخت ها، حقوق و مسائل مالی * اطلاعات

بهداشتی، سلامتی و پزشکی * شکایات * حضور و غیاب * نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان * تاریخچه پرسنلی * اطلاعات ضروری دیگر* اطلاعات شغلی، شرح شغل، مشخصات شغلی و شرح وظایفدر بعضی از سازمانها با توجه به نوع خدمات و تولیدات نیاز به اطلاعات دیگری میباشد که در این مجموعه گنجانده میشود.اگر بخواهیم تعریفی را برای "سیستم اطلاعات منابع انسانی "داشته باشیم میتوانیم بگوییم" :یک سیستم اطلاعات برای جمع آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش و هم چنین برای کمک به برنامه ریزی، امور اداری، تصمیم گیری و کنترل فعالیت های مدیریت منابع انسانی".این سیستم اطلاعاتی در حقیقت ابزاری است برای نگهداری سوابق و بایگانی اطلاعات نیروی انسانی ولی نه بصورت سنتی و غیر کارآمد بلکه همیشه در دسترس مدیران و کارشناسان واحد منابع انسانی است و کلیه امور اداری، فرایندهای سازمانی و وظایف این واحد در کنار این سیستم گنجانده شده است.پس اگر بخواهیم با الگوهای مدرن اداری فعالیت هایمان را تطبیق دهیم و از الگوهای سنتی و نا کارآمد فارغ شویم نیاز به سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و کامل و با سهولت در کاربری می باشد.۴-۲-۱- ایجاد بانک اطلاعاتی برای نیروی انسانی :حال مراحل ابتدائی استخدام و جذب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان صورت گرفته در این مرحله باید برای نیروی انسانی بانک اطلاعاتی را ایجاد کنیم و تمام اطلاعات شخص را در آن ثبت کنیم و پس از تشکیل پرونده حکم سازمانی فرد استخدام شده را تهیه میکنیم و با توجه به آن شرح وظایف و موقعیت سازمانی نیروی انسانی را مشخص کرده و در سیستم اطلاعاتی ثبت میکنیم و تمام درخواستها و احکام نتایج کمیته های اجرائی مستیقماً در این سیستم ثبت می شود.ضمناً برای ایجاد پل ارتباطی نیروی انسانی با واحد منابع انسانی برای تمام کارکنان امکان دسترسی الکترونیکی ایجاد میشود تا در هر لحظه امکان تماس با این واحد را داشته باشد. برای این منظور با ایجاد یک سیستم الکترونیکی و همچنین پست الکترونیکی امکان ارتباط ایجاد میشود.۴-۲-۲- طراحی الکترونیکی فرایندهای اداری و سازمانی :در این مرحله باید کلیه فرمها و دستورالعملهای مورد نیاز نیروی انسانی در سیستم قرار داده شود تا در موقع نیاز بصورت آنلاین بتوانند فرمها و درخواستها را تکمیل کرده و به واحد مربوطه ارسال دارند. به همین ترتیب نیز واحد مدیریت منابع انسانی نیز میتواند برای اطلاع رسانی از آخرین مقررات و رویه ها توسط ارسال پست الکترونیکی افراد را مطلع کند. در این قسمت بسیاری از امور اداری که به نوعی نیروی انسانی بطور مستمر با آن در گیر است گنجانده میشود که میتوان موارد زیر را نام برد • :ارسال درخواست مرخصی و دریافت نتیجه آن و اطلاع به سایر واحدهای تابعه •.ابلاغ احکام ماموریت، انتصابها، ارتقاء ها، انتقال و •. . .ارسال فیش حقوق و مزایای ماهیانه و جزئیات آن •.ابلاغ اخطاریه و احکام تشویقی و انعکاس نتایج بررسی شکایت •.بخشی برای ارائه معرفینامه و گواهی های لازمه نیروی انسانی •.بخش اطلاع رسانی در خصوص قوانین و مقررات جدید و سایر اخبار سازمانی •. فرمهای آنلاین جهت ارزشیابی کارکنان و خدمات •.فرمهای انتقاد، پیشنهادات و پیگیری اینگونه موارد •.حضور و غیاب و کنترل آنلاین افراد سازمان.و همچنین سایر موارد با توجه به نیاز مدیریت منابع انسانی میتوان در این بخش در نظر گرفت.۴-۳- نظام آموزش و بهسازی نیروی انسانی :نیروی انسانی کاراء و توانا یکی از مهمترین عوامل رساندن سازمان به اهدافش بحساب می آید زیرا آموزش، نیروی انسانی را در درک و اجرای سیاستهای سازمانی یاری میدهد و باعث پیوستگی و انسجام بین افراد سازمان میشود و کارکنان را در تطبیق خود با تغییرات یاری میدهد و باعث ارتقاء مهارتهای افراد میشود و مسیر رشد آتی کارآموز را فراهم میکند و آموزش مداوم و برنامه ریزی شده هزینه های مشاوره را کاهش میدهد.لذا آموزش های کوتاه مدت و بلند مدت مداوم و مستمر در استراتژی مدیران منابع انسانی جایگاه ویژه ای دارد ولی یکی از مسائلی که در بسیاری از موارد موجب نبود نظام آموزشی مستمر و کارآمد در سازمانها میشود هزینه بر بودن و وقت گیر بودن اینگونه نظامهای آموزشی میباشد. ولی امروزه در بسیاری از سازمانهای بزرگ و موسسات باید اینگونه دوره آموزشی وجود داشته باشد تا بتوانند توانائی نیروهای خود را افزایش دهند و هم ارزشیابی مستمری از افراد درون سازمان داشته باشند به همین جهت بسیاری از دورهای کوتاه مدت و بلند مدت را بصورت مجازی و آنلاین برگزار میکنند تا کارکنان سازمان در زمانهای آزاد بتوانند از این دورهها بهره ببرند.در این سیستم، امکان دسترسی به کتابهای الکترونیکی و فیلمهای آموزشی مهیا میباشد و همچنین با استفاده از اسلایدهای آموزشی و فایلهای صوتی و تصویری میتوان با کمترین هزینه در زمانهای خالی افراد این سیستم آموزشی را پیاده کرد. و کارکنان میتوانند در طول دوره آموزش سئوالات و مشکلات خود را در خصوص دورهای آموزشی برای مربیان خود ارسال و از طریق سیستمهای الکترونیکی از پاسخ آن مطلع شوند. به منظور ارزشیابی افراد شرکت کننده در دوره آموزشی میتوان با اعلام جدول زمانبندی از افراد سازمان خواسته شود در آزمون ارزشیابی دوره در تاریخ های خاصی شرکت کنند و از همین طریق هم در جریان نتیجه ارزشیابی قرار گیرند.بدین ترتیب بدون اینکه وقفه ای در کار کارکنان سازمان ایجاد شود و سازمان متحمل هزینه های برگزاری دورهای آموزشی شود میتوانند به اهداف آموزشی و بهسازی نیروی انسانی خود دست یابند. * * *نتیجه گیری :دنیای امروز همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت است و سازمانهائی در این دنیا میتوانند به بقاء خود ادامه دهند که با تکنولوژی روز و شانه به شانه با سایر رقبا حرکت کنند، با توجه به اینکه نیروی انسانی بعنوان مهمترین نیروی محرکه سازمانها مطرح هستند و اتلاف وقت نیروی انسانی برای انجام کارهای روزمره پرسنلی موجب کاهش بازدهی سازمان میشود لذا بکارگیری علوم نوین و سیستمهای الکترونیکی می تواند از اتلاف وقت نیروی انسانی کاسته و بازدهی سازمان را افزایش دهد. یکی دیگر از مواردی که موجب افزایش راندمان سازمانها میشود آموزش و بهسازی نیروی انسانی است. با توجه به اینکه پیوستگی و استمرار برگزاری دورهای آموزشی اثرات مطلوبی بر وضعیت نیروهای انسانی خواهد داشت ولی در بسیاری از سازمانها برنامه ریزی آموزشی همراه با مشکلاتی میباشد و موجب افزایش هزینه های جاری سازمانها میشود لذا با توجه به تکنولوژی جدید آموزش از راه دور و آموزش مجازی میتوان بدون متوقف کردن فعالیت افراد در سازمان از دوره های آموزشی بهره های لازم را برد با کمترین هزینه و بدون تاثیر در راندمان و بازدهی سازمان و در جهت اهداف و رسیدن به چشم انداز کلان سازمان.* * *مراجع : ۱- عنوان مقاله : ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سومنویسنده : شریعتمداری مهدی نشریه: فصلنامه علمی خرد – دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار۲- مدیریت منابع انسانی و روابط اعضا در تعاونی هاترجمه : قوی بازو فیروزه مجله : تعاون (وب سایت : اندیشه سرای تعاون)۳- وبلاگ www.modir.ir مدیریت منابع انسانی تنظیم : زهرا حمیدزاده۴- وبلاگ www.creativity.ir

<div class="e">

## نوآوری در جذب منابع انسانی

محمود نوری شمس آباد

چکیده: همواره جذب و بکار گیری نیروی انسانی از مسائل حساس و مهم در سازمانها می باشد. راه های گوناگونی تا به حال مورد استفاده قرار گرفته است همچون آزمون کتبی و مصاحبه. اما با توسل به خلاقیت، راههای بیشماری وجود دارد که می تواند ریسک یک استخدام مطلوب را به حداقل برساند. در این مقاله به یکی دیگر از این روشهای نو
در جذب نیرو اشاره می کنیم و به تحلیل این شیوه خاص می پردازیم. کلیدواژه : منابع انسانی ؛ جذب ؛ بکارگیری ؛ استخدام ؛ روش های جذب و استخدام نیروی انسانی ------------------------------------------------------------------------------------------------

------------------ به تازگی یک شرکت ژاپنی، کوهپیمایی را یکی از شروط استخدام و قبول کارمند قرار داده است. این یکی از خلاقانه ترین تصمیماتی است که تا حالا در زمینه منابع انسانی و جذب و استخدام نیروی پرسنلی به گوش رسیده است. وقتی با دقت بیشتری در تار و پود این شرط عجیب و غریب استخدامی بنگریم می توانیم به پیامدها و نکات ارزنده این تصمیم پی ببریم. این شرط از چندین زاویه و با تکیه بر چندین صفت مشخصه مثبت، مسائلی را در ابعاد گوناگون اجتماعی، فکری، جسمی و فرهنگی به ما نشان می دهد که ما در ذیل به ۱۱ مورد آن اشاره ای مختصر می کنیم. شرایط فیزیکی: اولین و شاید ساده ترین برداشت از این حرکت پی بردن به وضعیت جسمانی افراد یا همان سلامتی و تندرستی فیزیکی خواهد بود. چه امری از این مهم تر که بنیادی ترین سرمایه یک سازمان از سلامت و تندرستی کافی برخوردار باشد. انعطاف پذیری: در وحله نخست همین که این افراد شرط غیر معمول استخدامی این شرکت را نسبت به وضعیت عادی دیگر شرکت ها ترجیح داده اند، روحیه انعطاف پذیری آنها می باشد. مطمئناً وجود این پرسنل، سازمان را در پویایی همیشگی قرار می دهد زیرا آنان قدرت سازگاری با هر شرایطی را دارند و پذیرای تغییرات سازمانی خواهند بود. ریسک پذیری: کسانی که این شرط را قبول نموده، در واقع خطرات آن را نیز به جان خریده اند (قبول ریسک). آنان که از شروع این صعود تا پایان راه را با موفقیت به پایان رسانده اند و از موقعیت های سختی که ما بین راه پیش آمده، فرار نکرده اند و در واقع ریسک پذیر و متعهد بوده اند همان افرادی هستند که گاه توانایی نجات یک سازمان را دارند. این افراد درصد موفقیت بالایی نسبت به ریسک گریزها و توانایی خلق یک پیروزی را از دل یک شکست دارند و در واقع همان کورسوی امید هستند. خلاقیت و ابتکار: خلاقیت با میزان ریسک پذیری رابطه مستقیم دارد. یعنی افرادی که ریسک پذیر هستند از قوه خلاقیت بالا برخوردارند و می شود گفت این افراد همان خصیصه های افراد گروه ۳ را دارا هستند. آنان مدام پیگیر شناخت مسیرهای تازه، سریع و گوناگون در راه پیش روی هستند و در این زمینه ابتکار فراوان به خرج می دهند. آنان صرفاً دنباله رو فرد پیش روی نیستند و در واقع می توان آنها را در زمره رهبران آینده دانست، کسانی که نمی هراسند، فکر می کنند و ابتکار به خرج می دهند. انگیزه: مهترین عاملی که در افراد ایجاد قدرت افزوده می کند انگیزه می باشد. افرادی که با انگیزه بالا در حرکت هستند مدام به مقصد و نتیجه کار فکر می کنند هرگز در برابر مشکلات کمر خم نمی کنند و هیچ عاملی آنان را از کسب پیروزی دور نمی سازد. در این مسیر افراد با انگیزه بصورت خستگی ناپذیر از ابتدا تا انتهای راه حضوری پر شور دارند و اگر در آینده سازمان در یک شرایط بحرانی قرار بگیرد و مدیریت حقایق را برای پرسنل تشریح نماید، این افراد (انگیزه مند) بصورت توده ای عظیم به حرکت در می آیند و تمام افراد را به تغییر وضع موجود و حرکت به سمت وضع مطلوب ترغیب می نمایند. این افراد گنج های پنهانی هستند که در سختی ها به مدد سازمان می آیند. در یک نگاه، انگیزه می تواند خاکستری را به آتش مبدل می کند. استقامت و پشتکار: یکی دیگر از خصیصه هایی که در این آزمون به چشم می آید، میزان استقامت و پشتکار در افراد می باشد. مسلماً این مورد یکی از پله های صعود سازمان و نیز خود فرد به سمت کارایی بیشتر است. آنان که به سمت قله در حرکت هستند مدام با سختی های بسیار دست و پنجه نرم می کنند کسانی که برتر هستند سعی می کنند تا با قدرت و ثبات به راهشان ادامه دهند و در برابر ناملایمات صبر و شکیبایی پیشه می کنند تا اینکه در نهایت پیروزی را در آغوش بگیرند. روحیه ایثار: افرادی که دارای این خصیصه هستند براحتی قابل شناسایی خواهند بود. آنها در این مسیر سخت و پر پیچ و خم، هرگز به دیگران تنه نمی زنند، برای دیگران مزاحمت ایجاد نمی کنند و بر عکس، اگر فردی دچار مشکل یا حادثه ای شود بلافاصله برای کمک رساندن حاضر می شوند. این دسته، از خودگذشته ترین افراد هستند. آیا شما اینگونه افراد را که اهداف فردیشان را فدای اهداف جمعی و سازمانی می کنند، در جمع سازمان خویش راه نمی دهید؟ این افراد کم مشکل ترین و سر براه ترین پرسنل شما در سازمان خواهند بود و شما همواره به وجود این نیرو ها نیازمند هستید. اجتماعی یا گوشه گیر: در این حرکت گسترده به سمت قله، شما می توانید به راحتی و بدون جلب توجه، افراد اجتماعی و یا گوشه گیر را شناسایی کنید.این شناخت به شما کمک می کند تا تناسب بهتری بین خود و شغل برقرار کنید که متعاقب آن افراد بهتر به فعالیت می پردازند و کارآیی را در بالاترین سطح توان خود نمایان می سازند و در نتیجه به دلیل این علاقه، با مشتری و ارباب رجوع رفتار بهتری خواهد داشت که این اثر بخشی موجب حفظ و نیز جذب مشتریان سازمان می گردد. با شناخت این صفات در افراد، فرد گرا را در اموری که آرام و فاقد جنب جوش است، همچون بایگانی و جمع گرا را که بیشتر اجتماعی تر هستند را در مشاغلی پر برخورد تر و فعالتر همچون پشت باجه یک بانک و یا در سمت یک فروشنده، بکار می گماریم. اگر هر کس همانجا باشد، که باید باشد، دیگر دغدغه ای گریبان گیرتان نخواهد شد. سرعت یا دقت: فردی که با عجله و سریع به فعالیت می پردازد به همان نسبت نیز از دقت کمتری در انجام امور بهره می برد و بلعکس فردی که در اصطلاح پیوسته و آرام گام بر می دارد اگر چه ممکن است با صرف زمان بیشتری به مقصد برسد اما مطمئن خواهد بود که کار را بدون نقص به پایان رسانده است. به هر حال از هر کدام از این خصایص که دقیقاً عکس هم هستند، می توان در زمان و مکان خودش به خوبی استفاده کرد. مهم آن است که مدیریت، افرادی را که دارای این فاکتورها هستند را بشناسد تا بتواند بطور درست بکارگیری نماید. روحیه مشارکت: از بارزترین خصایص سازمانی وجود روحیه مشارکت در پرسنل آن سازمان می باشد چرا که یک کل چیزی نیست جز مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته، که در جهت تحقق یک هدف، در کنار هم فعالیت می کنند. سازمانی که می خواهد همیشه در موفقیت غوطه ور باشد باید تمام پیکره و اجزایش با هم هماهنگ و همسو فعالیت نماید. در این کوه پیمایی افرادی هستند که با مشارکت و همکاری در پی رسیدن به قله می باشند، لذایذ و تلخی ها را با هم و در کنار هم می چشند تا اینکه در نهایت امر، بر بام قله پای نهند. ادب و احترام: در این سفر کوچک سازمانی (کوه پیمایی) می توان افراد را از نقطه نظر رعایت ادب و احترام شناسایی نمود. حتماً همگی به این امر واقف هستید که شایستگی های علمی و فنی در کنار رعایت ادب و احترام سنگینی بیشتری خواهد داشت و افراد شایسته هرگز نباید در وادی غرور و تکبر گام بردارند چرا که از ارزش های خویش می کاهند. نکته آنکه شناخت هر یک از این خصیصه ها در پرسنل می تواند سازمان را در شایسته سالاری یاری رساند یعنی مدیریت به راحتی می تواند افراد را در مشاغلی که از لحاظ خصوصیت به آن نزدیک تر هستند قرار دهد و به این ترتیب هر

کس در جای و مکان مناسب خود شروع به فعالیت می کند و سازمان در آینده دچار سکون و رخوت نمی گردد چون افراد پویا در آن خدمت رسانی می کنند. خلاصه اینکه اگر به قول ما ایرانی ها در سفر دوست را بهتر می توان شناخت، ژاپنی ها معتقدند که در سفر کارمند شایسته را بهتر می توان شناخت. این تفکر و حرکت می تواند پایه گذار پیشرفت های بنیادی در عرصه منابع انسانی باشد. امید که مدیران ایرانی نیز خلاقیت را چاشنی روزمرگی کنند تا آینده سازمان و متعاقب آن آینده کشور مان روشن تر گردد.
*راهکار مدیریت

**منابع انسانی در صحنه**

دیو اولریش- مترجم: مسعود بینش
امروزه اهمیت منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای صنعتی و اقتصادی بر هیچکس پوشیده نیست. تحولی که در دو دهه اخیر در زمینه مفاهیم و مباحث مربوط به این حوزه پدید آمده است، تلقی و تصور سنتی و رایج از حوزه مسئولیت منابع انسانی، یعنی انجام کارهای اداری را به سوی مفاهیم نوینی، همچون: مشارکت استراتژیک، ارزیابی متوازن، نقش‌ها و شایستگی‌های جدید منابع انسانی مدیریت تغییر، مدیریت فرهنگ، ساختن ارزشها و داراییهای نامشهود، مدیریت استعدادها و مفاهیمی شبیه آنها کشانده است. توجه هوشمندانه به این تغییر و تحول، نه تنها بر متولیان و مدیران و کارشناسان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت منابع انسانی فرض است، بلکه تمامی مدیران صف و مدیران ارشد سازمانها نیز گریزی از آن ندارند. آنان نیز باید بدانند چه مطالبات جدیدی از متولیان منابع انسانی باید داشته باشند و در چه حوزه هایی از مسئولیت سازمانی، آن مطالبات را به کار گیرند.این سلسله مقاله‌ها با تکیه بر افکار و اندیشه‌های بزرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، که همگی از سردمداران و پیشقراولان ترویج نگاه جدید به منابع انسانی هستند، ضمن معرفی مختصر زندگینامه هریک از آنها، دورنما و درونمایه اندیشه‌های آنان را در زمینه عرصه‌های نوین مدیریت منابع انسانی عرضه می کند.معرفیدیو اولریش (Dave Ulrich) در سال ۱۹۵۳ در آمریکا متولد شد. او ارزش کار سخت و ارائه خدمت را از پدر (کارمند) و مادر (فعال در نهادهای مدنی غیرانتفاعی) آموخت. دکترای کسب و کار را از دانشگاه کالیفرنیا (UCLA) گرفت و از سال ۱۹۸۲ تدریس را در دانشگاه میشیگان آغاز کرد. بیش از ۲۰ سال است که با دانشجویان MBA و مدیران اجرایی کسب و کار در زمینه های منابع انسانی و رهبری مشغول به کار است. اولریش استاد دانشگاه، نویسنده، سخنران و مشاور مدیریت است. با بیش از نیمی از ۲۰۰ شرکت برتر فورچون کار مشاوره و تحقیق انجام داده است. تعهد او آموزش و ارتقای اثربخشی منابع انسانی در صدها شرکت، نظیر: بوئینگ، دل، نیسان و فیلیپس بوده است. به مدت ۱۰ سال از ۱۹۹۰ سردبیر مجله معتبر مدیریت منابع انسانی بوده، در چهار مجله دیگر نیز به عنوان عضو هیئت تحریریه حضور داشته و مقاله نوشته است. اولریش صاحب ۱۵ جلد کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله علمی در زمینه های منابع انسانی و رهبری است. به همراه نورم اسمالوود، گروه مشاوران RBL را تأسیس کرده است.او در حوزه مدیریت منابع انسانی در جهان، شاخص‌ترین و اثرگذارترین فرد است، به گونه ای که مراد دوستداران و علاقه‌مندان این حوزه به شمار می رود. در سالهای ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷، مجله مدیریت منابع انسانی او را به عنوان تاثیرگذارترین شخص در حوزه HR برگزیده است. نشریات معتبر علمی او را به عنوان یکی از ۱۰ استاد برتر اجرایی و رهبران خلاق و نوآور در جهان معرفی کرده اند. در سال ۲۰۰۰ مجله فوربس او را به عنوان یکی از پنج تن از مربیان برتر کسب و کار در جهان، موردستایش قرار داد. مجله بیزنس ویک در سال ۲۰۰۱ اولریش را به عنوان برترین معلم و مراد مدیریت انتخاب کرد. اندیشه‌های تحول‌گرایانه او در زمینه مدیریت منابع انسانی موردتوجه و رجوع دست‌درکاران اجرایی سازمانها و استادان مدیریت دانشگاههاست. بی هیچ تردید، او، مرد شماره یک منابع انسانی در جهان است.دورنمای فکریهنگامی که در سال ۱۹۹۷ دیواولریش در کتاب: قهرمانان منابع انسانی تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمانها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او مورداقبال متولیان منابع انسانی و سازمانها قرار گرفت. گویی او با این تعبیر داستان جدیدی را برای منابع انسانی رقم می زد و دوران مترسک بودن منابع انسانی را تمام شده تلقی می کرد. او آغاز سفر تعالی منابع انسانی را از حوزه های سنتی و اداری به زمینه های تحول آفرین و اثربخش اعلام کرد و بدین ترتیب کارکرد بی رمق منابع انسانی که در چنبره کارهای غیرارزش آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت و آماده پذیرش مسئولیت‌های سنگین شد.اولریش با این پرسشها آغازکرد:- چرا امروزه موضوع منابع انسانی این گونه موردتوجه واقع شده است؟- چگونه می توان مدیران صف را قانع کرد که به موضوعات منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند؟- فعالیت‌های درحال ظهور منابع انسانی کدام‌اند؟- چگونه می توان بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی پیوند برقرار کرد؟- منابع انسانی چه کمکی درجهت خلق ارزش نامشهود برای سازمان می کند؟- نقش‌های تحول‌آفرین و درحال ظهور متولیان منابع انسانی کدام است؟و بدین گونه پایان عصر کارکردهای معمولی و سنتی منابع انسانی، که تا آن زمان پایه و اساس فصول کتابهای مرجع در زمینه مدیریت منابع انسانی را تشکیل می داد، رقم خورد. این پرسشهای بنیادین جایگزین کارکردها و سرفصل‌هایی، مانند: جذب، استخدام، به کارگیری، جبران خدمت، آموزش، پرداخت، روابط کار و ارتباطات شد. دیگر همه به دنبال آن بودند که بدانند و بیابند که سازمانها چگونه ارزش افزوده برای مشتریان و سرمایه‌گذاران خود را از راه رهبری و فعالیتهای استراتژیک منابع انسانی ایجاد می کنند. سازمانها چگونه در زمینه منابع انسانی تغییر می کنند، یاد می گیرند، تشریک مساعی می کنند، استعدادیابی می کنند و بالاخره رهبری می کنند.همه در پاسخ به این پرسش که: چرا درمانده‌ایم:چگونه از راه افراد و سازمان، ارزش خلق کنیم درپی بهترین عملکردها در توسعه رهبری و تحول سازمانی برآمدند. دغدغه آینده مدیریت منابع انسانی همه را فرا گرفته بود. اولریش خود دست به کار شد و به همراه همکاران و همراهان فکریش درپی تحقیقات دامنه‌دار در صدها شرکت، طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی را ارائه داد. او بر پنج مؤلفه‌ای که شالوده منابع انسانی براساس آن شکل می گیرد، انگشت تاکید نهاد: واقعیت‌های بیرونی و ذینفعان که در محیط بیرونی سازمان بودند و اقدامات، سازمان و متولیان منابع انسانی که کارکرد منابع انسانی در درون سازمان را رصد می کردند.برای ایفای نقشهای متعدد و نوین متولیان منابع انسانی، همچون شریک استراتژیک، حامی کارکنان، خبره حرفه و عامل تغییر، شایستگی‌های منابع انسانی مطرح شد: مشارکت استراتژیک، ارائه فعالیت‌ها، دانش کسب‌وکار، فناوری و از همه مهمتر اعتبار فردی. نقشها مشخص می کنند که چه کارهایی باید صورت گیرد و شایستگی‌ها مشخص می کنند که کارها چگونه باید انجام شود.در ذهن و زبان دیواولریش بسامد برخی واژه‌ها در حوزه منابع انسانی، بسی فراوان است که در نوشته‌های او به ظهور رسیده است: تحول منابع انسانی، ارزش‌آفرینی، ارزش‌افزایی، حرفه منابع انسانی، سفر تعالی منابع انسانی، نقشها و شایستگی‌های متولیان منابع انسانی، آینده منابع انسانی، تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی، دارایی‌های نامشهود، شریک استراتژیک سازمان، فهم زبان کسب و کار، ارائه دستاورد، همسویی

منابع انسانی و استراتژی سازمان، معماری منابع انسانی، سنجش اثربخشی تاثیر استراتژیک منابع انسانی و بالاخره ارزیابی متوازن منابع انسانی.راهی که اولریش درپیش گرفته کسب اطمینان از در صحنه بودن منابع انسانی و شرکت موثر در مباحث و تصمیم گیریهای استراتژیک سازمان و به درآمدن از سمت یک یادداشت بردار در جلسات تدوین استراتژی سازمان است. او با تشریح معماری منابع انسانی سازمان، یعنی مجموع کارکرد منابع انسانی، سیستم‌های منابع انسانی و خروجی رفتار کارکنان می خواهد به سازمانها بیاموزد که چگونه این معماری را بنا نهند، تا سرآمد بازار باشند.دیواولریش با طرح این پرسش که راستی پس ازآنکه فعالیتهای اداری منابع انسانی خودکار، متمرکز یا برون‌سپاری شد و در آستانه حذف قرار گرفت چه اتفاقی رخ خواهد داد، تمامی متولیان منابع انسانی سازمانها را در اندیشه فرو می برد و آنها را به اجرای طرح ارزش‌آفرینی و بنانهادن معماری منابع انسانی فرامی‌خواند تا تواناییهای فردی کارکنان را افزایش دهند و قابلیت‌های سازمانی را ارتقا بخشند. درنظر او قابلیت‌های سازمانی از راه سرمایه گذاری در منابع انسانی ایجاد می شود. قابلیت‌های سازمانی از راه نامشهودهایی که خلق می کنند، ارزش بازار می آفرینند. این قابلیت‌ها شامل استعداد، سرعت، همکاری، پاسخگویی، چارچوب ذهنی مشترک، قابلیت یادگیری سازمانی و نشان رهبری است. متولیان منابع انسانی با ایجاد قابلیت‌های سازمانی، نامشهودها را به مزیتهای مشهود تبدیل می کنند. قابلیت‌های سازمانی به گمان اولریش، از دستاوردهای کارکرد منابع انسانی است.از ویژگیهای بارز دیواولریش، انجام کار تیمی و مشترک با بزرگان حوزه منابع انسانی در زمینه‌های پژوهشی منابع انسانی در شرکتهاست. بیشتر کتابهای او حاصل دستاورد این تلاشهای تیمی و پژوهشی است که بر اتقان و تاثیر آنها افزوده است. او سرآمد و سردمدار اندیشمندانی است که در دهه ۱۹۹۰ دغدغه بازگرداندن نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمانها را داشتند و این ندا را سر دادند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به‌در آیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده‌بان فرمانده کشتی، عمل کنند. آنها باید شریک استراتژیک سازمان باشند و از کارهای سطحی و سنتی بپرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول آفرین و متفاوت گام بردارند.درونمایه فکریدردهه ۱۹۳۰ مفاهیم منابع انسانی با تشکیل واحدهای روابط صنعتی در سازمانها به شکل ساخت یافته موردبررسی قرار گرفت. درجنگ جهانی دوم ابزارها و آزمونهایی به کار برده شد تا بتوانند سربازان را در واحدهای مناسب بگمارند. بعدها واحدهای پرسنلی به دنبال کسب اطمینان از انجام قانونی و کارای عملیات اداری بودند. در دهه ۸۰ به طور عمده بر سیستم‌های منابع انسانی تمرکز شد تا با استراتژی، همسو و یکپارچه شود. منابع انسانی بر توجه به کارکنان، به عنوان سرمایه‌های استراتژیک و یک منبع رقابتی برای شرکت، استوار شد. در دهه ۹۰، منابع انسانی با برجسته کردن کار تیمی و سازمان، کار با تیم مدیریت را برای ارائه استراتژی آغاز کردند. این سرآغاز توسعه و دگرگونی منابع انسانی به شمار می رفت.سفر تعالی منابع انسانیاین داستان کوتاه، سابقه منابع انسانی را بیان می کند. دیواولریش در نقطه عطف دهه ۱۹۹۰ برای منابع انسانی، آغاز سفر تعالی منابع انسانی را با تکیه بر مفهوم ارزش اعلام کرد: منابع انسانی باید ارزش‌آفرینی کند. این ارزش توسط دریافت‌کننده آن، یعنی: کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و سازمان تعریف می شود نه ارائه دهنده آن. عواملی که در خلق ارزش برای متولیان منابع انسانی اهمیت دارند، عبارتند از:=مشارکت: آنها چگونه با دیگران کار می کنند؟=محتوا: آنها چه ارزشی در این مشارکت خلق می کنند؟=بستر: چه کسی کار منابع انسانی را انجام می دهد؟=نقش و شایستگی‌ها: آنها به چه چیزهایی برای دانستن و عمل کردن نقشهای خود نیاز دارند؟نقشهای منابع انسانیدیواولریش در کتاب: قهرمانان منابع انسانی چهار نقش برای متولیان منابع انسانی قائل شد: قهرمان کارکنان، کارشناس اداری، عامل تغییر و شریک استراتژیک.قهرمان کارکنان، کارکنانی متعهد و شایسته می سازد. کارشناس اداری فعالیتهای موثر منابع انسانی را انجام می‌دهد. عامل تغییر، ظرفیت تغییر را در رفتار افراد و فرهنگ سازمانی ایجاد می کند. شریک استراتژیک نیز بانی نتایج و دستاوردهای کسب و کار می شود. او بعدها در توضیح بیشتر نقش قهرمان کارکنان، آن را به دو نقش حامی کارکنان و توسعه گر سرمایه انسانی تفکیک کرد که اولی به وضعیت فعلی و نیازهای حال حاضر کارکنان توجه و تمرکز دارد و دومی روبه سوی آینده منابع انسانی دارد. او همچنین از ایفای همزمان نقشها یاد می کند و مجموع آنها را در نقش رهبری می بیند و می نویسد: رهبران منابع انسانی نخست باید واحد خود را، پیش از این که دیگران بخواهند به حرف آنها گوش دهند، رهبری کنند و به کار خویش ارزش نهند.اولریش معتقد است: کار منابع انسانی با منابع انسانی شروع نمی شود بلکه شروع آن با کسب و کار است. او در جای جای کتابهای خود، متولیان منابع انسانی را شرکای کسب وکار، بازیگران استراتژیک، شرکای تمام عیار و بازیگران کسب و کار می خواند. اولریش رمز این توجه را آنجا می داند که ذهن متولیان منابع انسانی با دریافت‌کننده ارزش آغاز می کند و دراین صورت است که آنها به سرعت به شرکای تمام عیار استراتژیک تبدیل خواهندشد، ارزش بزرگتری به ذینفعان اصلی خواهند افزود، بهره‌وری کسب و کار را افزایش خواهند داد، به نتایج باارزش و قابل سنجش دست خواهندیافت، مزیت رقابتی پایدار خلق خواهند کرد و در کارراهه خود، به شادابی بیشتری خواهند رسید.شایستگی‌های منابع انسانیمنابع انسانی موظف است فعالیت‌های خود را با استراتژی کسب و کار شرکت همسو کند، با مدیرعامل و مدیران صف و مشتریان و سرمایه‌گذاران به صحبت بنشیند، به واقعیت‌های بیرونی کسب و کار توجه کند، شریک کسب و کار شود، راهبر تغییر و تحول در سازمان باشد و شایستگی‌های لازم را برای همه این نقشها کسب کند:- مشارکت استراتژیکمنابع انسانی باید از تکیه بر فعالیتهای اداری و کارکردهای عملیاتی دست بردارد و به نقش‌آفرینی و کسب شایستگی در زمینه مشارکت استراتژیک با سازمان روی آورد. توانایی فهم کسب و کار و به دست آوردن مهارت مشارکت و گفت‌وگو با مدیران عامل و مدیران صف در موضوعات استراتژیک شرکت، بسیار مهم است. این ویژگی باعث می‌شود متولیان منابع انسانی از شریک حرفه‌ای به شریک استراتژیک بدل شوند و بتوانند نقش خود را به عنوان عامل تغییر در مدیریت تغییر و مدیریت فرهنگ شرکت ایفا کنند.- دانش کسب و کارنقطه شروع حرکت منابع انسانی در سازمان، کسب و کار و فهم دانش آن است. متولیان منابع انسانی نمی‌توانند تنها با زبان منابع انسانی سخن بگویند. آنها باید زبان کسب و کار را دریابند تا بتوانند با همه ذی‌نفعان سازمان ارتباط برقرار کرده و نقش استراتژیک خود را ایفا کنند.- مجری عملیاتیمتولیان منابع انسانی باید بتوانند در کسوت یک خبره حرفه‌ای در کار حوزه، خدمات روزمره منابع انسانی را با تکیه بر فناوریهای نوین و مطابق با استانداردهای کلاس جهانی ارائه کنند.- اعتبار فردیمتولیان منابع انسانی باید توانایی داشتن یک دیدگاه روشن درباره کسب و کار و ساختن روابطی بر پایه اعتماد با همه ذی‌نفعان را داشته باشند. آنها باید هم از سوی کارکنان و هم از سوی مدیران ارشد سازمان قابل اعتماد باشند. ایفای تمامی نقشهای منابع انسانی و بهویژه نقش جامع رهبری مستلزم آن است که در اعتبار فردی متولیان منابع انسانی هیچ گونه خلل و خدشه‌ای وارد نیاید.- معمار استراتژیمتولیان منابع انسانی باید توانایی شکل دادن و جاری ساختن یک استراتژی کسب و کار را داشته باشند. آنها باید بتوانند عملیات منابع انسانی را یکپارچه سازند و آن را با استراتژی کلان‌نگر شرکت همسو کنند.ارزش‌آفرینی منابع انسانیدیواولریش براین باور است که بیشتر کوششها در اثربخشی منابع انسانی بدون تعریف ارزش

آغاز می‌شود. به همین سبب است که متولیان منابع انسانی تنها به فعالیتهای خود می‌نگرند و آن را اصل فرض می‌کنند و از این نکته غافل می‌مانند که ارزش، عبارت است از آن دستاوردهایی که به طور عمده دریافت کننده ارزش آن را تعریف می‌کند. امروزه اساس متولیان و واحدهای منابع انسانی نمی‌توانند تنها به ارائه کارها یا فعالیتها و حتی ارزشهایی بسنده کنند که تنها خود تعریف و مشخص کرده‌اند. ارزش‌آفرینی اینک به عنوان بنیان وجودی منابع انسانی در کار آمده است. بدین روی طرح ارزش آفرینی منابع انسانی که او ارائه می‌دهد. با تمرکز بر دریافت کننده، ارزش یعنی ذی‌نفعان شروع می‌شود و نه با ارائه دهنده آن.طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی اولریش پنج مؤلفه بنیانی دارد: توجه به واقعیت‌های بیرونی، تمرکز بر ذی‌نفعان، که این دو وجهه بیرونی و محیطی سازمان است و موضوعات و مسائلی که به اقدامات، سازمان و خود متولیان منابع انسانی برمی‌گردد و جنبه درون سازمانی دارد.منظور او از واقعیت‌های بیرونی آن است که متولیان منابع انسانی تا چه اندازه درک می‌کنند که واقعیت‌های بیرونی فناوری، اقتصاد و تغییرات ترکیب جمعیت در زمینه جهانی بر صنعت و کسب و کار آنها اثر می‌گذارد. در مورد ذی‌نفعان بیرونی یعنی مشتریان و سرمایه‌گذاران نیز باید معلوم شود که فعالیتها و اقدامات منابع انسانی تا چه اندازه با نامشهودهایی که سرمایه‌گذاران و مشتریان آنها را ارزش تلقی می‌کنند پیوند خورده است.در زمینه کارکردهای منابع انسانی، او به مدیران صف و کارکنان تکیه می‌کند و ارزش‌آفرینی متولیان منابع انسانی را در زمینه افزایش تواناییهای فردی و قابلیتهای سازمانی یادآور می‌شود.طرح ارزش‌آفرینی، رویکردی یکپارچه است که نشان می‌دهد متولیان و واحدهای منابع انسانی چگونه می‌توانند و باید در منظر سرمایه‌گذاران و مشتریان و مدیران صف و کارکنان ارزش پایدار خلق کنند. اولرش هشدار می‌دهد که اگر منابع انسانی نتواند نشان دهد که ارزش افزوده ایجاد می‌کند، این خطر وجود دارد که برون‌سپاری شود.تکیه بر داراییهای نامشهوددر دو دهه پایانی سده گذشته، نسبت ارزش بازار (ارزیابی سهامداران از ارزش شرکت) به ارزش دفتری سازمانها (سرمایه گذاری اولیه سهامداران) بیش از دو برابر بوده است.این نسبت هم اینک به رقمهای بسیار بالاتری رسیده است، به‌ویژه در شرکتهایی که بر سرمایه فکری به عنوان منبع مزیت رقابتی خود تکیه داشته‌اند؛ با وجود آن که از داراییهای فیزیکی و مادی اندکی برخوردار بوده‌اند. امروزه مدیریت نامشهودها چالش بزرگ فراروی سازمانهاست. تواناییهای فردی و قابلیتهای سازمانی اصلی‌ترین نامشهودهای سازمان است. این داراییها قابل مشاهده نیستند. به ظاهر در حساب سود و زیان شرکتها نمی‌آیند و از راه حسابداری قابل ردیابی نیستند. به عدد و رقم درنمی‌آیند. قابل خرید یا کپی‌برداری نیستند. استفاده هدفمند به ارزش آنها می‌افزاید. بهترین روش مدیریت آن، داشتن ذهنیت فراوانی است. بهترین نتایج را از راه همسوسازی به دست می‌دهد. پویاست و اگر استفاده نشود عمر محدودی دارد. سرمایه‌های نامشهود، سود مشهود می‌آفرینند.سرمایه‌گذاریهای منابع انسانی قادر است تواناییهای فردی و قابلیتهای سازمانی را افزایش دهد. همواره سازمانهایی که کارکنان مستعدتر و هوشمندتر داشته‌اند موفق‌تر بوده‌اند. قابلیتهای سازمانی نمایانگر شخصیت و هویت سازمان است. این قابلیتها، دستاوردهای منابع انسانی است که نامشهودهایی برای همه ذی‌نفعان ایجاد می‌کند. قابلیتهای سازمان در آینده معطوف به این موارد است؛ اجرای استراتژیک (که بسیار ارزشمندتر و دشوارتر از تدوین استراتژی است) تغییر فرهنگ، تشریک مساعی، ادای مسئولیت اجتماعی، یادگیری، استعدادیابی و نشان رهبری.ارزیابی متوازن منابع انسانیمتولیان منابع انسانی چگونه می‌توانند نقش و سهم خود را در اجرای استراتژیک شرکت اندازه‌گیری کنند؟ این پرسش سهمگینی است که فراروی متولیان منابع انسانی قرار دارد. اولریش گرچه اذعان می‌کند که اندازه‌گیری تاثیر منابع انسانی بر عملکرد شرکت دشوار است، اما با همکاری همفکران خود بیش از یک دهه پژوهش دانشگاهی در شرکتهای بی‌شمار انجام می‌دهد و در نهایت با ارائه یک مدل هفت مرحله‌ای برای ارزیابی متوازن منابع انسانی می‌پردازد. متدولوژی سنجش در این سیستم ارزیابی، تنها براساس نتایج مالی نیست بلکه بیشتر بر منظر اجرای استراتژی تکیه دارد. این سیستم با درک روش استراتژی رقابتی و هدفهای عملیاتی شرکت و تعریف شایستگی‌ها، رفتارهای موردنیاز برای دستیابی به آن هدفها به انجام می‌رسد. بدین ترتیب کارکنان، استراتژی و عملکرد به یکدیگر گره می‌خورند.دیو اولریش حتی خط مشی نوآورانه‌ای، مانند: ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه را دارایی استراتژیک نمی‌داند، زیرا براین باورد که: ریشه آن نزد رقبا نامشهود نیست و به سرعت می‌توانند از آن کپی‌برداری کنند، اما توانایی همسوسازی تلاشهای هر یک از کارکنان با چشم‌انداز شرکت از سوی متولیان منابع انسانی را یک دارایی استراتژیک می‌داند که حاصل آن را می‌توان از راه سیستم متوازن ارزیابی منابع انسانی، نشان داد.اولریش می‌گوید: ما در زمانه‌ای زندگی می‌کنیم که پارادایم‌های نوین اقتصادی با ویژگی: سرعت، نوآوری، چرخه کوتاه عمر محصول، کیفیت و رضایت مشتری، اهمیت داراییهای نامشهود، نظیر ارزش و اعتبار نشان تجاری و نشان رهبری، دانایی، نوآوری و به‌ویژه سرمایه انسانی را برجسته کرده است. این پارادایم نوین، آغاز عصر طلایی را برای منابع انسانی رقم زده است.مهمترین کتابها:

۱. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business, with Wayne Brock bank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, ۲۰۰۸.۲. Leadership Brand: Developing Customer - Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value with Norm Smallwood, ۲۰۰۷.۳. How leaders Build Value: Using People, Organization and Intangibles to Get Bottom Line Results Norm Smallwood, ۲۰۰۶.۴. The HR Value Proposition with Wayne Brockbank, ۲۰۰۵.

این کتاب در سال ۱۳۸۵ توسط آقایان مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی پور ترجمه و از سوی مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، همزمان با سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی کشور، منتشر شد. ۵. Future of Human Resource Management: ۶۴ Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow with Michael Losey and Sue Meisinger, ۲۰۰۵.۶. Why the Bottom Lin Isn't: How to Build Value Through people and Organization with Norm Smallwood,۲۰۰۳.۷. Best Practice in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership with Louis Carter and Marshall Goldsmith, ۲۰۰۴.۸. ۱۰۰ Things you Need to know: Best Practices for Managers and HR with Michael M.Lombardo and Robert W.Eichinger, ۲۰۰۴.۹. GE Workout Steve Kerr and Ron Ashkenas, ۲۰۰۲.۱۰. HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance with Brian Becker and Mark Huselid, ۲۰۰۱.۱۱. Results Based Leadership: How Leaders Build the

Business and Improve the Botoom Line with Norm Smallwood and Jack Zender, ۲۰۰۰.۱۲. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, ۱۹۹۷.۱۳. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure with Ron Ashkenas, Steve Kerr, and Todd Jick, ۱۹۹۵.۱۴. Organizational Capability: Competing form the Inside out with Dale Lake ۱۹۹۰.

پی نوشت: ۱. مواردی که در بخش دورنمای فکری به صورت حروف سیاه نوشته شده، همگی از نامهای کتابهای مختلف دیواولریش برگرفته شده است.

منابع:

۱. Dave Ulrich, et. Al., "The Future of Human Resource Management", ۲۰۰۵.۲. Dave Ulrich, et. Al., "HR Competencies", ۲۰۰۸.۳. Dave Ulrich, et.al., "HR Balanced Scorecard", ۲۰۰۱.۴. www.daveulrich.com۵. www.rbl.net۶. www.vikipedia.com

۷. دیو اولریش و همکاران: طرح ارزش آفرینی منابع انسانی ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری، رضا قرائی پور، نشر آهار، ۱۳۸۵.*تدبیر

## اثرات جنسیت برمدیریت منابع انسانی

۷

اثرات جنسیت بر الگوهای مدیریت منابع انسانی

دکتر غلامعلی طبرسا - آرزو جمالی نظری

چکیده: آنچه امروزه به عنوان یکی از مشکلات اساسی در عرصه سازمانی مطرح است، بحث جذب و استخدام، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است که این سه مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی قابل طرح و بررسی هستند. از سویی، مدیریت منابع انسانی نیز، خود، به طور مستقیم متاثر از جنسیت مدیران و به طور غیر مستقیم معلول

ویژگیهای پرونده سازمان ((Company Profile نظیر: واحد سازمانی، هدفها و استراتژی‌ها و مرحله رشد سازمان است. از این رو، مقاله حاضر به تبیین تفاوت الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها تحت مدیریت مردان و زنان بر اساس طیف کنترل- تعهد (commitment- control continuum ) با درنظر گرفتن میزان تاثیرپذیری ابعاد این طیف از دو عامل جنسیت و پرونده سازمان می پردازد. آنچه در این مقاله قابل تامل است، گرایش بیشتر زنان کارآفرین به سیستم‌های مدیریتی تعهدمدار است، سیستم‌هایی که در عصر نوین به عنوان سیستم‌های متعالی برای پاسخگویی به تحولات محیطی و کسب جایگاه رقابتی مطرح هستند.مقدمهمدیریت منابع انسانی به عنوان فرایند «جذب، آموزش، به کارگیری و نگهداشت نیروی کار مستعد به منظور تحقق هدفها، ماموریتها و استراتژی‌های سازمان تعریف می شود» (Verheul, ۲۰۰۲:۴۴۰). جذب و استخدام ، انگیزش و حفظ نیروی کار سه بعد قابل تامل در مدیریت منابع انسانی سازمانهاست. از این رو در این مقاله به بررسی این سه مهم در سازمانهای تحت مدیریت زنان و مردان می پردازیم.سازمانهای کوچک به دلیل نداشتن زمان، پول و نیروی انسانی کافی، غالبا با موانع متعددی در شکل دهی الگوهای مدیریت منابع انسانی خود و رسمیت بخشیدن به آن روبه رو هستند. به نظر می رسد در چنین سازمانهایی، بخشهای عملیاتی مانند: بخش مالی، بازاریابی و تولید بر مدیریت منابع انسانی ارجحیت دارد، بخش عمده هزینه و زمان، صرف این واحدها می شود.با توجه به این واقعیت که میان زنان و مردان از حیث عوامل اکتسابی مثل سطح تحصیلات، سابقه شغلی، و ذاتی مثل ریسک پذیری و زمانی که صرف انجام کار می کنند، تفاوتهایی وجود دارد، انتظار می رود، تفاوتهایی از حیث مدیریتی و به طور اخص از حیث شیوه اعمال مدیریت منابع انسانی، در بین زنان و مردان وجود داشته باشد. گرچه پژوهشهای صورت گرفته در زمینه کارآفرینی نشان دهنده تفاوتهایی میان زنان و مردان کارآفرین در عرصه هایی نظیر انگیزه ایجاد کسب و کار شخصی، نوع عملیاتی که بر می گزینند و مسائل مالی وجود دارد، ولی با این وجود، مطالعات اندکی به بررسی تفاوتهای جنسیتی در عرصه مدیریت سازمانهای کوچک و بویژه مدیریت منابع انسانی اختصاص داده شده است (Verheul, ۲۰۰۱: ۳۳۲). متأسفانه، ادبیات مدیریت نیز شواهد جامع و کافی در پاسخ به این پرسش که آیا زنان و مردان مدیران متفاوتی هستند یا خیر؟ فراهم نیاورده است (Loden, ۱۹۸۵:۶۸). در ادبیات مدیریت علمی و مدیریت عمومی، همواره باور بر آن است که زنان و مردان سبکهای مدیریتی متفاوتی را برمی گزینند، حال آنکه عده ای دیگر بر این باورند، اگر رفتار حرفه ای زنان و مردان در یک طیف زمانی بلند مدت تحت نظر قرار گیرد، مشاهده می شود که روشها و رویکردهای رفتاری آنان مشابه یکدیگر است.مقاله پیش رو، به بررسی تاثیرات جنسیتی بر مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک می پردازد. جنسیت می تواند تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر مدیریت منابع انسانی داشته باشد. در کنار جنسیت، عوامل دیگری نظیر اندازه سازمان، واحدهای سازمانی، هدفها و استراتژی‌ها و چرخه عمر سازمان وجود دارند - که از آنها عنوان پرونده سازمان یاد می کنیم - که بر چگونگی شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیرگذارند از این رو، در مقاله حاضر، تاثیر این ابعاد نیز مورد بررسی قرار می گیرند، از آن جهت که انتظار می رود، جنسیت به طور غیرمستقیم از راه تاثیرگذاری بر ابعاد طراحی سازمان بر چگونگی شکل دهی الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار باشد (Verheul, ۲۰۰۱:۳۳۷).دیدگاههای متعددی به منظور تبیین الگوهای مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شده است؛ نظیر دیدگاههایی که به بررسی تطبیقی میزان تاثیرگذاری مدیران بر عملکرد شرکت و یا میزان پیچیدگی سبک رهبری آنان می پردازند. بر اساس نظر بوسیلی، رویکردهای متفاوتی به منظور بررسی طیف تعهد و کنترل در دسترس است که برخی بر ساختار، برخی بر فرهنگ و برخی دیگر بر استراتژی تمرکز یافته اند (Boselie, ۲۰۰۲:۴۰).الگوهای مدیریت منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می شوند: ۱) الگوهایی که بر ارتقای سطح تعهد کارکنان تمرکز دارند، ۲) الگوهایی که میزان کنترل مدیران و مالکان را بر کارکنان و فرایندهای تولید افزایش می‌دهند (Boselie, ۲۰۰۲: ۴۵). این دو الگو در دو انتهای یک طیف قرار دارند؛ به گونه ای که برخی دارای سبک مدیریت تعهدمدار و برخی دیگر دارای سبک کنترل مدارند. پرسش اساسی این مقاله آن است که آیا الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان و مردان بر اساس طیف کنترل- تعهد تفاوت دارد، یا خیر؟در بخش بعدی، ابعاد طیف کنترل- تعهد در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد شناسایی و بررسی قرار خواهند گرفت و در بخش سوم، تاثیرات جنسیت و عوامل محتوایی سازمان بر مدیریت منابع انسانی ارزیابی شده، در نهایت نتیجه گیریهایی ارائه می شود.۱ . طیف

کنترل- تعهد۱ – ۱. سیستم‌های کنترلی مـدیریت منـابع انسـانی در مقابل تعهـدی:ریشه مطالعات در زمینه شـناخت تفاوتهای سـبک مدیریتی کنترل مدار و تعهدمدار به مطالعات مک گریگور در تئوری X و Y بر می گردد. بر اساس آن تئوری، آن دسته از مدیرانی که دیدگاهشان مبتنی بر تئوری X قرار دارد، به ضـرورت کنترل مسـتقیم کارکنان باور دارند و این در حالی است که مدیران دارای دیدگاه مبتنی بر تئوری Y بر لزوم خود کنترلی و پذیرش مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی تاکید می ورزند. طبقه بندیهای دیگری که نشانگر سیستم‌های کنترل مدار در مقابل تعهدمدار است، سبک تصمیم‌گیری اتوکراتیک در مقابل دموکراتیک و سبک رهبری رابطه مـدار در مقابـل وظیفه مـدار است. از این رو، می توان چنین نتیجه‌گیری کرد که جهت گیریهـای مـدیران یا در جهت حفـظ کارآیی از راه کنترل مستقیم نیروی کار است و یا بر توسـعه روابط میان فردی از مجرای کنترل غیرمسـتقیم یا خودکنترلی در جهت دستیابی به اثربخشـی تاکید می‌ورزند. این‌گونه طبقه بندیها در عرصه مدیریت منابع انسانی نیز مشهود است.کنترل و تعهد، دو شیوه متمـایز تاثیرگـذاری بر رفتار و نگرش کارکنان است. سیسـتم‌های کنترل مـدار مـدیریت منابع انسانی با ویژگیهایی نظیر تقسـیم کـار شدیـد، وظـایف کـاری ثابت برای افراد به طریقی که بتوان آنها را مسـئول دانست و در نهایت کنترل مسـتقیم کارکنان توسـط مـدیریت به جای توانمنـدسازی آنان شـناخته می شوند. هدف این نوع سیسـتم‌ها، کاهش هزینه های مسـتقیم نیروی کار از راه وادار کردن کارکنان به همسویی با قوانین و رویه های سازمان است.در برابر سیسـتم‌های تعهدمدار، مدیریت منابع انسانی قرار دارند که با ویژگیهایی نظیر تسـهیل پیشرفت کارکنان و توانمندسازی آنان به جای نظارت مستقیم و تلاش در جهت یگانگی نسبی هدفهای فرد و سازمـان شـناخته می شونـد (Walton, ۱۹۸۵:۸۰). در این بین، هـدف مـا، تنهـا تبیین الگوهـای مـدیریت منـابع انسـانی است و هیچگونه قضاوتی نسبت به ارجحیت یکی بر دیگری ارائه نخواهد شد.۲. ابعاد طیف کنترل – تعهد:در این نوشـتار، برآنیم تا برخی مولفه‌های الگوهای مدیریت منابع انسانی تعهدمدار و کنترل مدار را مورد شـناسایی و سنجش قرار دهیم. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط آرتور، هـدف اساسـی سیسـتم‌های مـدیریت منـابع انسانی کنترل مـدار، کاهش هزینه ها و ارتقای کارآیی است، حال آنکه سیسـتم‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمدار بر ضرورت توسعه منابع انسانی و ایجاد اعتماد متقابل در محیط کسب و کار تاکید می ورزند(Arthur, ۱۹۹۴: ۶۷۸). جدول شـماره (۱) تمـایز بیـن سیسـتمهای کنـترل مـدار و تعهدمـدار را بر حسب ابعـاد مختلف مـدیریت منابع انسانی نشان می دهـد. این جدول پایه ای برای مباحث آتی قرار می گیرد.۳. تفاوتهـای موجود میان زنان و مردان در کـار:همزمـان بـا حضور زنـان در عرصه اجتماع و کسب و کارهایی که دیر زمانی در انحصار مردان بود، پژوهش در مورد شـناخت تفاوتهـای رفتـاری زنـان و مردان، بـا هـدف رفع مسـائلی که در نتیجه ورود زنان به جامعه، اقتصاد و سیاست مطرح شـده بود، امری اجتنـاب ناپـذیر شـد.علم ژنتیـک به دنبال کشف تفاوتهای جنسـی و در نتیجه، اسناد بسیاری از ویژگیهای رفتاری به مسائل ژنتیکی است. از جمله آنکه، مردان بیش از زنان متوجه ارزشـهای اقتصادی و سیاسـی بوده، به ارزشهای زیبایی شناختی، اجتماعی و مذهبی گرایش دارند. زنان نسبت به مردان احساسـی تر و وابسـته تر هسـتند و مردان پرخاشگرتر، جاه طلب تر و از استقلال و اتکا به نفس بیشتری برخوردارند.در اینجا می توان این پرسش را مطرح کرد که آیا تفاوتها و ویژگیهای گفته شده رفتاری ناشی از جنسیت است یا عوامل دیگری در آن نقش دارند؟بررسی‌ها نشان می دهند، بسیاری از مفروضات رایج در مورد تفاوتهای جنسیتی هیچگونه پایه و اساسـی ندارنـد. در این میـان، یادگیریهـای اجتمـاعی در شـکل گیری برخی رفتارهـای ویژه مردان و زنان نقش عمـده ای دارنـد. یادگیریهـای اجتماعی به طور عمـده یا ناشـی از عرف جامعه بوده، یا ناشـی از الگوهای گوناگون ارائه شـده در کتابها و رسانه های گروهی هسـتند. برای مثـال: در کشور ما عرف بر این باور است که پسرها بایـد برای به دست آوردن حق خود بجنگنـد حال آنکه، این روش برای دختران پسندیده نیست.می توان گفت، زیربنای تفاوتهای زن و مرد تحت تاثیر بسیاری از عوامل فرهنگی و اجتماعی قرار می گیرد. بنـابراین وجـود تفـاوت میـان زن و مرد به معنـای برتری یکی بر دیگری نیست. آگـاهی در مـورد این گونه تفاوتهـا، جـامعه را در جهت تربیت درست زنان و مردان و به کارگیری ظرفیتهای بالقوه آنان در مشاغل مرتبط تسـهیل می سازد.۴. تفاوتهای جنسـیتی در حوزه مدیریت:غالباً نویسـندگان بر این باورند که سـبک رهبری ابزاری، وظیفه مدار و اتوکراتیک سبکی مردانه است و در برابر سـبک رهبری رابطه مدار، کاریزماتیک و دموکراتیک سـبکی زنانه است. از نظر این دسـته از نویسـندگان، سبک مردانه بر ضرورت حفـظ کـارآیی و انجـام وظایف کاری تاکیـد دارد حال آنکه، سـبک زنانه مبتنی بر گسترش روابط میان فردی اصـرار می ورزد.اگر کارکنـان در امر تصـمیم‌گیری مشـارکت داشـته باشـند، سـبک رهبری مشارکتی خواهـد بود و در مقابل، اگر فاکتورهای مشورت و تفویض اختیـار در تصـمیم‌گیری موجود نباشـد، سـبک رهـبری اتوکراتیـک تلقی می شود.زنـان به طور عمـده از سـبک مـدیریت دموکراتیـک و مشـارکتی بهره می گیرنـد. آنـان تمایـل بـه اعتمـاد به آرا و نظرات کارکنـان خـود داشـته، به آنـان امکـان مشارکت در تصـمیم‌گیریها را می دهند. به گفته روزنر میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار تصمیم‌گیری و قدرت در سازمانهایی که توسط زنان هدایت می شوند از سطح بالاتری دارد (Rosener, ۱۹۹۰:۱۲۲). از سویی دیگر براش نقش زنان کارآفرین را به طور عمـده به عنوان برقرارکننده روابط و همکاری و نه کنترل کننده افراد، تصور می کند (Brush, ۱۹۹۲:۱۸). زنان سازمان خود را به صورت غیررسـمی و سلسـله مراتبی سازماندهی کرده، از سیاست درهای باز براساس پذیرش هرگونه انتقاد، دسترسی آزاد کارکنان تمـامی سـطوح بـه منـابع و اطلاعـات و احـترام بـه کارکنـان اسـتفاده می کننـد. همچنیـن بـه نظر می رسـد، زنـان بـه طـور عمـده از بازخوردهای مستقیم و مسـتمر اسـتفاده می‌کند و از آنجایی که کمتر قادر به مجزا کردن زندگی شخصـی از زندگی سازمانی خود هسـتند، از این رو غالباً انتظـار می رود جو سازمـانی حـاکم بر سازمانهـای تحت مـدیریت زنان انعکاسـی از زنـدگی شخصـی آنان باشد.گرچه حجم قابل توجهی از ادبیات مدیریت و کارآفرینی بر این امر تاکید دارد که زنان گرایش بیشتری به سـبک زنانه دارند، شواهد متناقضـی توسط هافستد در سال ۱۹۷۶ ارائه شـد که بیانگر این امر بود که مردان به طور عمده سـبک مشورتی را ترجیح می دهند و پژوهشـگر دیگری در سال ۲۰۰۲ دریافت که مـدیر- مالکان زن، گرایش بیشتری به سـبک اتوکراتیک دارنـد (Verheul, ۲۰۰۳:۱۱) . با این وجود به نظر می رسد از آنجایی که زنان می بایستی مسـئولیتهای کاری و خانوادگی خود را با هم ترکیب کنند، انگیزه توفیق طلبی آنـان متفـاوت از مردان است. آنـان به پـذیرش مسـئولیتهای بیشتر که ممکن است به توازن میان زنـدگی کاری و زنـدگی خانوادگی‌شـان لطمه وارد سـازد، تمایل کمتری نشان می‌دهنـد. از این رو از سبکهای مشارکتی اسـتفاده می کننـد که این سبکها نزدیکی بیشتری با سیسـتم تعهد مدار مدیریت منابع انسانی دارند، بنابراین، انتظار آن می‌رود که سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مـدیریت زنان به طور عمـده تعهـد مـدار باشـند، تا کنترل مـدار.۵. جنسیت و ابعـاد مـدیریت منابع انسانی:به منظور سنجش تاثیر جنسیت بر ابعاد مدیریت منابع انسانی، تعدادی از ابعاد معرفی شده در جدول شماره (۱) گزینش شده و بررسی بر روی آنهـا انجـام می شـود.تصـمیم‌گیری: بر اسـاس مطالعـات صـورت گرفتـه توسـط ورهـول و همکـارانش میزانی که کارکنـان قـادر به مشـارکت در تصـمیم‌گیریها هسـتند، تحت تـاثیر جنسـیت مـدیران نیز قرار دارد. مردان پس از دریـافت نظرات پیشـنهادی کارکنـان،

تصـمیم نهـایی را خـود اتخـاذ می کننـد. در مقابـل انتظـار می رود زنـان، تمایـل بیشـتری بـه مشـارکت دادن کارکنـان در فرایند تصمیم‌گیری نهایی داشته باشند (Verheul, ۲۰۰۳:۱۲).عـدم تمرکز: در تحقیق صورت گرفته توسط براش، از منظر زنان، برقراری روابط از ارجحیت بالاتری نسبت به رعایت سلسله مراتب اداری برخوردار است (Brush, ۱۹۹۲:۱۵). بر اسـاس آنچه پیشتر گفته شد، میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار در سازمانهایی که توسط زنان اداره می شود، در مقایسه با سازمانهای تحت مدیریت مردان، افزونتر است. در پژوهشـی دیگر ادعا شده است که کارآفرینان زن انتقادپذیرتر و دسترسی به آنان آسانتر است. آنان سعی در اشاعه روابـط مبتنی بر اعتمـاد دارنـد. از ایـن‌رو، می تـوان ادعـا کرد کـه در سازمانهـای بـا مـدیریت زنـان، عـدم تمرکز بیشـتری وجـود دارد.نظـارت: از آنجـایی که در سازمانهـای تحت مـدیریت زنان، روابط مبتنی بر اعتماد، از اولویت بالاتری نسبت به رعایت سلسله مراتب دارد، سیستم نظارتی در اینگونه سازمانها نیز بر همین اساس استوار می گردد. مردان به طور مستقیم فرآینـد تولیـد را کنترل کرده و به محض مشاهـده انحراف در برنـامه تولیـد، اصـلاحات لازم را انجـام می دهنـد، حـال آنکه زنان، غالباً از روشـهای کنترل غیرمستقیم استفاده کرده، سعی بر آن دارند تا از راه انگیزش کارکنان به منظور ایجاد تعهد نسبت به هدفهای سازمان، بر فرایندهای سازمانی کنترل داشته باشند (Verheul, ۲۰۰۳:۱۳). ایـن شواهـد مـا را بر آن می دارنـد که بپـذیریم مکـانیسم هـای کنـترلی در سازمانهای تحت مـدیریت زنان به طور عمـده غیر مستقیم است.رسـمیت: مطالعات متعـدد نشاندهنده آنست که زنان تمایل کمتری نسبت به رسـمیت گرایی در سازمـان از خود نشان می دهنـد، بـدین معنا که ساختار سازمانی غیرسیسـتماتیک بوده، در نتیجه میزان انعطاف پذیری بیشتر، مستند سازی کمتر و تصمیم‌گیریها عمدتاً مبتنی بر شهود است. بر این اساس انتظار می رود این گونه سازمانها به صورت غیررسـمی تری سازمانـدهی شونـد.نوع وظیفه: بر اساس این فرض که بیان می دارد سیستم‌های مـدیریت منابع انسانی در سازمانها با مـدیریت زنان تعهـد مدارترند، انتظار می رود حیطه شغلی در چنین سازمانهایی وسیع بوده، در نتیجه تنوع وظایف بیشتر باشـد.یادگیری و آموزش: امروزه با توجه به این واقعیت که نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح است، فرآینـد یادگیری کارکنـان بیش از پیش مورد توجه واقع شـده است. بـا این وجود، براساس بررسـیهای صورت گرفته در سال ۲۰۰۲ توسط ورهول و همکـارانش، می توان اسـتنباط کرد که زنـان کارآفرین با احتمال بیشتری کارکنان خود را به حضور در دوره های آموزشـی متعهد می سازنـد. علاوه بر این، این امکـان وجود دارد که هـدف از آموزش نیز بین سازمانهـا متفاوت باشـد. برای مثال، زنان ترجیـح می دهند که کارکنانشان در دوره های آموزش مدیریت شـرکت کنند و این امر از آنجایی نشأت می‌گیرد که مدیران زن غالباً از تجربه کافی در پستهای مدیریتی برخوردار نبوده، تمایل به اتکا بیشتر به کارکنانشان دارند. از آنجایی که کار جمعی و مهارتهای اجتماعی برای زنـان اصـل اسـت، اهمیـت بیشـتری به بهبـود کارکنانشـان می دهنـد. از این رو زنـان نسبت به مردان تـوجه آشـکارتری به امر یـادگیری کارکنـان داشـته و به طور عموم میزان آموزشـهای عمومی در سازمانهـای تحت مـدیریتشان بیشتر است.جـذب و انتخـاب: فرآیند جذب و انتخاب در سازمانهای کوچک غالباً با موانع متعددی نظیر کمبود وقت و پول روبه‌رو هستند، از این رو به طور عمده این دسـته از سازمانها از فرآیندهای غیر رسـمی جذب، مانند معرفی دوستان و آشنایان، شبکه های موجود و تماسهای شخصی برای جـذب و اسـتخدام نیروی کـار مورد نیـاز خود، بهره می گیرنـد. در مقابـل، سازمانهـای بزرگ، با بهره گیری از فرآینـدهای رسـمی جذب، مانند: چاپ آگهی یا بنگاههای کاریابی، این مهم را انجام می دهند. از آنجایی که همواره یکی از مفروضات اساسی که در اکثر پژوهشـهای آکادمیک مورد تایید قرار گرفته است آنست که برای زنان روابط مبتنی بر اعتماد اولویت بالاتری داشته، در نتیجه انتظـار می رود کیفیت تیمهـای کـاری از جایگاه ویژه ای نزد آنان برخوردار باشـد (Verheul, ۲۰۰۲:۹۷۸). بر پایه شواهـد، چنین نتیجه گیریهایی قابل ارائه است: کارآفرینان زن بر معیار داشتن تناسب با تیم در انتخاب اعضا نسبت به مردان تاکید بیشتری ورزیده، بـا احتمال بیشتری تمایل به اسـتخدام زنان نشان می دهنـد.آموزش و بهسازی: آموزش و بهسازی به منظور اطمینان از انجام درست امور و ایجاد انگیزه در کارکنان امری ضروری است. در حالی که کانون توجه آموزش نیروی کار، انتقال مهارتها و دانش مورد نیاز برای انجـام کـار اسـت، هـدف از بهسـازی، دستیـابی بـه مهارتهـا و دانش تکمیلی فراتر از قابلیتهـای ضـروری، در بلندمـدت اسـت. سازمانهای کوچک هزینه و زمان کمتری صـرف آموزش و بهسازی نیروی کار خود می کنند و غالباً این دسته آموزشها به صورت غیررسـمی صورت می پـذیرد.در این میان، جنسیت نقش محدودی ایفا می کند، چراکه تمامی کارآفرینان، صـرف نظر از جنسـیت آنان، اهمیت بسزایی برای آموزش و بهسازی قائلنـد، تنها ممکن است تفاوتهایی در زمینه اعمال روشـهای آموزشـی دیـده شود. اما آنچه مسـلم است آنست که، اغلب مـدیران زن، کارکنـان خود را وادار به حضور در دوره های آموزشـی می کننـد.جبران خـدمت: حفـظ کارکنـان در بلندمـدت عامل مهمی در تضـمین بقا یک سازمان است. پاداش مادی می توانـد نقش مهمی در انگیزش نیروی کـار داشـته باشـد. بـا توجه به تفاوتهـای جنسـیتی در زمینه پـاداش و انگیزش نیروی کـار، انتظـار می‌رود زنـان بـا احتمال کمتری از روشـهای پرداخـت بر مبنـای عملکرد اسـتفاده کرده، به اسـتفاده از پاداشـهای غیرمـادی ماننـد انعطـاف پـذیری ساعـات کـار، ایجـاد تسـهیلات لازم به منظور نگهـداری از کودکـان، قـدردانی شـفاهی و بهره گیری از سیسـتم پـاداش گروهی تمایل بیشتری نشان می دهند(Verheul, ۲۰۰۲:۹۸۰). در مقابل، مردان غالباً از سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده کرده از سیستم پاداش فردی بهره می گیرند.۶. پرونـده سازمان و مـدیریت منابع انسانی ـانـدازه سازمان: مطالعات متعـدد بیانگر آنست که اندازه سازمان بعنوان یک عامـل تاثیرگـذار بر چگونگی شـکل گیری الگوهـای مـدیریت منـابع انسـانی مطرح است. بر این اسـاس، سازمانهـای کوچک غالباً اهمیت کمتری به رسـمیت گرایی معطوف می‌دارند. به اضافه اینکه، فعالیت در مقیاس محدود و کم، قابلیت انعطاف پذیری بیشتر و ارتباطی مستقیم و غیررسـمی میان کارکنان را فراهم می‌سازد. از این رو، میزان تفویض اختیار و اسـتقلال عمل در تصـمیم‌گیری در سطح بالایی مشـهود است. آنچه می توان استنباط کرد آنست که اندازه سازمان می‌تواند پیامدهایی بر میزان تعهدمداری و یا کنترل مـداری نظامهای مـدیریت منابع انسانی داشـته باشد. بنابر تحقیقاتی که در سال ۱۹۹۷ صورت گرفت، مشـخص شد که ارتباطی باز، آموزش کارکنـان جدیـد و مشـارکت کارکنـان در تصـمیم‌گیری از مهمترین اولویتهـا در هر سازمـانی بـا هر انـدازه ای است. با این وجود، انطبـاق پـذیری و تنوع وظایف به عنوان دو ویژگی برجسته در سازمانهای کوچک مطرح می‌باشـند. در این سازمانها، شـرح مشاغل به صورت کلی آورده شـده، در نتیجه کارکنان از سطح قابل توجهی آزادی عمل و مسئولیت در قبال نتایج برخوردارند. به علاوه، بـدلیل آنکه تمامی امور در انطباق با نیازهای مشتریان در جریان است نیاز کمتری به کنترل مستقیم مـدیریت بر امور وجود دارد.با توجه به آنچه ذکر شد، می توان چنین استنباط کرد که تعهد در سازمانهای کوچک به سه دلیل از اهمیت بیشتری نسبت به سازمانهـای بزرگ برخوردار است: نخست آنکه، میزان اسـتقلال و مسـئولیت فردی کارکنـان در این قبیـل سازمانهـا بالاـتر بوده، در نتیجه کارکنان کنترل بیشتری بر امور شـغلی خود دارند، از این رو جایگزینی آنان دشوار است. دوم آنکه، یافتن نیروی کار جدید و آموزش آن هزینه بر بوده و فاقـد صـرفه جویی به مقیاس است. سوم آنکه، از آنجایی که غالباً در شـرکتهای کوچک سازماندهی بر

مبنای وظایف مختلف، نظیر: حسابداری، بازاریابی، کارگزینی و... کمتر صورت می گیرد و افراد تنوع وسیعی از وظایف را عهده دار می شوند، شخص عمیقاً با سازمان پیوند خورده و در نتیجه جایگزینی آن دشوار است. از این رو می توان چنین فرضی را مطرح کرد که نظامهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک در قیاس با سازمانهای بزرگ، تعهدمدارترند ـ_استراتژی سازمان: استراتژی سازمان همواره به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر نوع رهبری و به طورکلی الگوهای مدیریت منابع انسانی مطرح است. در این مقاله، برآنیم تا تاثیر سه استراتژی کاهش هزینه، کیفیت و انعطاف پذیری را بر مدیریت منابع انسانی مورد ارزیابی قرار دهیم. مناسب ترین رویکرد مدیریت منابع انسانی برای سازمانهایی که درصدد کاهش هزینه ها می باشند همانا استفاده از سبک کنترل مدار است؛ سبکی که تاکید آن بر مدیریت نیروی کار کم مهارت است.در شرکتهایی که هدفشان بهبود کیفیت در مقایسه با رقبا است، سرمایه معنوی و ادراکی سازمان، به عنوان عاملی برای کسب مزیت رقابتی مطرح است. از این رو، نظام مدیریتی بر ایجاد و حفظ تعهد در نیروی کار گرایش بیشتری نشان می‌دهد و در نهایت، آن دسته از سازمانهایی که درصدد سازگاری و پاسخگویی هرچه بیشتر به تقاضاهای محیطی می باشند، نیاز بیشتری به آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی احساس می کنند و بدین سان، نظامهای مدیریتی تعهدمدار، کارآمدی بیشتری در این گونه سازمانها دارند ـ_مرحله رشد سازمان (سن سازمان): گروهی از اندیشمندان حوزه مدیریت بر این باورند که سازمانها در مراحل مختلف رشد خود، با مسائل متفاوتی روبه رو هستند که مهارتهای مدیریتی و ساختار مناسب خود را می طلبد. براین اساس، سن سازمان می تواند به طور غیر مستقیم تاثیراتی بر چگونگی اعمال مدیریت منابع انسانی در سازمان داشته باشد. نظامهای تعهدمدار در مراحل آغازین شکل گیری سازمان (مرحله کارآفرینی) که هدف اصلی، حفظ بقا سازمان است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. زمانی که سازمان رشد کرده، به مرحله بلوغ نزدیک می‌شود، ضرورت ایجاب می کند که افراد بیشتری جذب سازمان شده، اعمال کنترل از جانب مدیران اهمیت می یابد.نتیجه گیریدر نهایت می توان چنین استنباط کرد که جنسیت مدیران و کارآفرینان بر کنترل مداری و یا تعهدمداری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار است. تفاوتهای جنسیتی بر ابعاد مدیریت منابع انسانی نظیر میزان مشارکت کارکنان، عدم تمرکز، نظارت، توانمند سازی نیروی کار و ساختار کار و رویه های سازمانی به صورت قابل توجهی تاثیرگذار است.تاثیر جنسیت بر تعهدمداری سیستم مدیریت منابع انسانی، غالباً مستقیم بوده، حال آنکه ویژگیهای پرونده سازمان مانند اندازه سازمان، هدفها و استراتژیها و چرخه عمر سازمان، به صورت غیرمستقیم بر شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارند. این امر بیانگر آنست، اگر ابعاد طراحی سازمان در سازمانهای تحت مدیریت زنان و مردان یکسان فرض شوند، نوع جنسیت تعیین کننده تعهدمداری و یا کنترل مداری در عرصه مدیریت منابع انسانی خواهد بود. این مقاله به این موضوع می پردازد که سیستمهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان غالباً تعهدمدار بوده و این به معنای آنست که زنان کارآفرین غالباً دموکراتیک بوده، تمایل بیشتر به تفویض اختیار و ایجاد روابط به جای سلسله مراتب سازمانی داشته و به طور غیرمستقیم کارکنان را تحت کنترل قرار می دهند. با این وجود، ضرورت ایجاب می کند، یافته های حاصله با اندکی احتیاط مورد استناد قرار گیرند، چراکه این احتمال وجود دارد که فاکتورهای تعدیل کننده ای وجود داشته باشند که در این بین کنترل نشده و نقش آنان در جهت گیری رویکردهای مدیریت منابع انسانی نادیده انگاشته شده باشند. براساس تئوری اقتضایی کنترل، چگونگی سازماندهی سازمانی و متغیرهای تعدیل کننده مانند: نوع تکنولوژی موجود، اندازه سازمان، عدم اطمینان محیطی و فرهنگ ملی می تواند برخی یافته های حاصل را مورد تردید قرار دهد. به عنوان نمونه، این احتمال وجود دارد که در شرایط عدم اطمینان و تغییرات سریع، آن دسته از مدیران زن، که ریسک پذیری آنان کم است، ترجیح دهند به جای اتکای به کارکنان، غالب تصمیم‌های را خود اتخاذ کرده و کنترل مستقیمی بر افراد اعمال کنند. نوع فرهنگ ملی نیز می تواند به عنوان یک عامل اقتضایی مطرح باشد. در فرهنگهای زنانه این امکان وجود دارد که میان زنان و مردان از حیث الگوهای مدیریتی تفاوت چندانی مشهود نباشد.نکته دیگری نیز که باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد آنست که، در پژوهش حاضر، کنترل و تعهد در دو انتهای یک طیف در نظر گرفته شده اند حال آنکه در پژوهشی که در سال ۲۰۰۱ توسط پیرسی صورت پذیرفت، نتایج حاکی از آن داشت که زنانی که رفتارهای کنترلی بیشتری را در کسب و کار خود اعمال می کنند، بصورت موازی تعهد سازمانی را نیز در تیمهای کاری خود القاء می کنند و این می تواند بیانگر آن باشد که کنترل و تعهد می توانند همزمان در کنار یکدیگر اعمال شوند (Piercy, ۲۰۰۱:۴۴).منابع:

۱. Arthur, J.B., ۱۹۹۴, “effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", Academy of Management Journal, Vol.۳۷, pp. ۶۷۳- ۶۷۸۲. Boselie, P., ۲۰۰۲, “human resource management , work system & performance", Dissertation, Erasmus University Rotterdam: Tin Bergen Institute Research Series and Thela Thesis, pp. ۴۰-۴۵۳. Brush, C.G., ۱۹۹۲, "Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.۱۶, pp. ۱۴-۱۸۴. Loden, M., ۱۹۸۵, "Feminine Leadership", New York: Times BookPiercy, N.F, ۲۰۰۱, “Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender differences”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.۲۱, p.۴۴۵. Rosener, J.B., ۱۹۹۰, "Ways women lead”, Harvard Business Review, Vol. ۶۸, pp. ۱۱۹-۱۲۵۶. Verheul, I. and A.R.Thurik, ۲۰۰۱, "does gender matters?”, Small Business Economics, Vol. ۱۶, pp. ۳۳۲-۳۳۷۷. Verheul, I., Risseeuw, P.A. and Barteles, G., ۲۰۰۲, "Gender differences in strategy and human resource management: the case of the Dutch real estate brokerage", International Small Business Journal, Vol. ۲۰, pp. ۴۳۹-۴۸۱۸. Verheul, I., ۲۰۰۳, “Human resource management practices in female and male-led businesses” , Small Business Economics, pp. ۱-۱۳۹. Walton, R.E., ۱۹۸۵, “From control to commitment in workplace”, Harvard Business Review, March- April, pp.۸۰-۸۴

ـ_دکتر غلامعلی طبرسا: عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی ـ ـ_آرزو جمالی نظری: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی*تدبیر

### انسان، سرمایه ای بی پایان

تدبیر

نتایج حاصل از بسیاری از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها و بعضاً رشد جوامع بشری، براین نکته تاکید دارد که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. امروز محققان مباحث نیروی انسانی پی برده اند که نیروهای انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل باارزش و سرمایه ای بی پایان درجهت رشد و توسعه سازمانها و کشورها هستند طوری که طی نیم قرن گذشته بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحول در نیروهای انسانی کارآزموده آنها بوده است. اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می آمدند، امروز تغییرات فناوری ها، فاکتورهای نیروی انسانی و افزایش بهره وری به عنوان عوامل رشد تلقی می شوند. تجارب ارزنده سازمانهای موفق و پیشرو درباره ارزش نیروی انسانی، مبین اهمیت سرمایه های انسانی شاغل در آن سازمانهاست. آنها عظمت و بزرگی سازمان خود را به اندازه کسانی می دانند که برایشان کار می کنند، محور اصلی رشد کسب و کار خود را برمبنای کارکنان خود بنا نهاده اند، انسان را ســـرچشمه تمامی خلاقیتها، نوآوری ها، توانایی ها و زیبایی ها می دانند و معتقدند چنانچه فضا و شرایط برای انسان شاغل در سازمان فراهم شود، توانایی های او شکوفاتر و متجلی می شود این گونه سازمانها کامیابی یا شکست سازمان یا موسسه خود را به میزان وفاداری و شایستگی نیروی انسانی خود نسبت می دهند و درنهایت براین اعتقادند که اگر سازمانی شایستگی حفظ نیروهای وفادار و متخصص خود را نداشته باشد یا افرادی را برای حفظ ارزشها و برترین های خود انتخاب نکند، به آرامی به افول کشیده خواهدشد.در این راستا و به منظور صحه نهادن به نقش و ارزش نیروهای انسانی شاغل در محیط کسب و کار امروز، نخستین کنفرانس توسعه منابع انسانی در آبان ماه سال جاری و درسالن اجلاس سران برگزار شد. در این کنفرانس که با حضور وزیر صنایع و معادن، مدیران ارشد سازمانهای مدیریتی وگروههای صنعتی و تولیدی و نیز کارشناسان منابع انسانی، اساتید دانشگاه و علاقه مندان به مباحث مدیریت و منابع انسانی همراه بود، اهدافی چون نشر و گسترش دانش توسعه منابع انسانی، توسعه و ترویج نگرش تخصصی و علمی به توسعه منابع انسانی، معرفی آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی توسعه منابع انسانی و کاربرد آنها در سازمانهای آینده نگر و تبادل تجارب پیرامون دستاوردهای توسعه منابع انسانی دربنگاههای کسب و کار، دنبال شد. گفتنی است که در این کنفرانس تعداد پنج کارگاه آموزشی نیز با عناوین »سازمانهای یادگیرنده ، مراکز ارزیابی، زبان و هوش هیجانی، انتخاب و انتصاب مدیران برمبنای مدل قابلیتها و کاربرد مدل (EFQM) در ارزیابی سیستم های توسعه منابع انسانی«، برگزار شد که کارشناسان و اساتیدی از کشورهای ایران، اندونزی، هندوستان، انگلستان، کانادا و آمریکا نیز دراین کارگاهها شرکت داشتند.نخستین سخنران این کنفرانس، آقای دکتر علی محمدگودرزی دبیر کنفرانس و مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بود. وی در بخشی از سخنرانی خود از قول »گری بکر«، برنده جایزه نوبل در اقتصاد، چنین گفت: »همانطور که کارخانه ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه های مادی، بخشی از ثروت ملل به شمار می آید. سرمایه های انسانی نیز مهمترین بخش از این ثروت هستندوی افزود، مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، کسب دانایی بیشتر است و کسب وکار امروز مبتنی بر دانش و تخصص است. این میان انسانها منابع باارزش و مولد دارایی این عصر هستند بدون تردید باید گفت دانش در عصر جدید، جوهره مزیت رقابتی است و وجود افراد هوشیار و دانا، اساس قابلیت رقابتی در فضای جهانی شدن است. به تعبیر چارلز هندی، به وجود آمدن مدیریت مبتنی بر خرد در سازمانهای عصر جدید، نشانگر تحولات نوینی است که در گستره مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی به وجود آمده است و برای شناخت ریشه های این اقبال و استقبال به انسان و توسعه منابع انسانی باید به سیر تحول و تطور این دانش ارزشمند با دقت نگریسته شود. متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبـــری می کنند، نقشهای جدیدی قائل شده اند. امروز مدیران منابع انسانی وظایف مهمی برعهده دارند. یکی از وظایف اساسی آنها جذب نیروهای شایسته است، سازماندهی سرمایه های فکری و فراهم ساختن زمینه مشارکت همگانی در فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی سازمانی، از دیگر نقشهای سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی تلقی می شود.تعامل نزدیک انسان و صنعتآقای اسحاق جهانگیری، وزیر صنایع و معادن در ادامه این سمینار درباره انسان صنعتی و نقش او در گریز از اقتصاد سنتی سخنانی ایراد کرد. وی در این باره چنین گفت: امروز بیش از ۵۰ درصد از ارزش افزوده صنعت از رهگذر علم و فناوری ها تامین می شود و بدون منابع انسانی آگاه، هوشمند و ماهر هیچ ســــــرمایه گذاری به نتیجه دلخواه منتهی نخواهدشد.وی افزود، آنچه اهمیت دارد این است که باید در فرایند تولید، جایگاه مدیریت مشارکتی روشن تر شود تا این مهم از راه مشارکت هرچه بیشتر و بهتر منابع انسانی در تصمیم سازی سازمانی، محقق شود.وزیر صنایع ومعادن در ادامه سخنان خود تبدیل اقتصاد سنتی و متکی بردرآمدهای نفتی به اقتصاد صنعتی را بزرگترین چالش ایران درقرن بیست و یکم دانست و افزود، لازمه تبدیل اقتصاد سنتی به صنعتی، توسعه صنعت است و ایران از طریق رشد منابع انسانی کارآمد، آموزش مدیران و دسترسی به سرمایه و فناوری های پیشرفته می تواند به این رشد دست یابد. آقای محمدعلی نجفی، رئیس نخستین کنفرانس منابع انسانی و مشاور وزیر صنایع و معادن نیز طی سخنانی، اندیشه و مشارکت اجتماعی انسانها را در شکل گیری توسعه جهان امروز بسیار موثر دانست و سخنان خود را این گونه آغاز کرد: انسان دیگر در معادلات اقتصادی تنها بخشی از عوامل پیش برنده اقتصاد و تولید صنعتی نیست بلکه دانایی. حضور آزاد، خرد و هوشمندی او حرف اول را در شکل گیری توسعه جهانی می زند. امروز کشورهای پیشرفته با ارزشمند شمردن گوهر انسان، به توسعه و اقتصاد پایدار دست یافته اند و همواره برای توسعه منابع انسانی خود تلاش می کنند.مشاور وزیر صنایع به این نکته تاکید کرد که برای رسیدن به اقتصاد پویا و مطابق با مفاهیم امروز جهان، راهی جز حفظ کرامت انسانی و توسعه منابع انسانی نداریم و میان مسئولان و تصمیم گیران اقتصادی کشور باید تعهد کافی برای بهبود وضعیت منابع انسانی ایجاد و این نکته نیز درک شود که توسعه منابع انسانی زمینه ساز توسعه در سایر زمینه هاست.رئیس کنفرانس توسعه منابع انسانی در ادامه گفت، ایران درحال حاضر وضعیت مطلوبی در زمینه رشد و توسعه منابع انسانی نـــدارد و مطالعات سازمان (UNDP) نشان می دهد کشور ما میان ۱۷۲ کشور جهان، در رده ۹۸ قرار دارد این نشان می دهد که به رغم تمام تلاشهایی که ازنظر علمی و تجربی برای رشد و توسعه منابع انسانی خود انجام می دهیم هنوز بر ادبیات این موضوع تسلط نیافته ایم و آگاهی و شناخت لازم را کسب نکرده ایم.کاهش سرمایه انسانی، کاهش بهره وری و تولیدمهاجرت روزافزون تحصیلکرده ها و نخبگان به کشورهای پیشرفته باعث ایجاد نگرانی میان مسئولان و جامعه فرهنگی و اقتادی کشورمان شده است. این موضوع را آقای دکتر علینقی مشایخی، رئیس دانشکده

مدیریت واقتصاد دانشگاه صنعتی شریف در سخنان خود مطرح کرد. وی دراین باره افزود: با مهاجرت نخبگان به سایر کشورها، سرمایه عظیمی به کشورهای مهاجرپذیر منتقل می شود که مورداستفاده آنها قرار می گیرد و درعواض ما را دچار نوعی زیان اقتصادی می سازد. امروز حجم عظیمی از نیروهای فکری ایالات متحده را ایرانیان مهاجر تشکیل می دهند. طوری که اقتصاد آمریکا سالانه ۱۰ هزار میلیارد دلارگردش مالی دارد که ۳۸۰ شرکت در سطح ملی آن کشور، توسط ایرانیان اداره می شود.دکتر مشایخی در ادامه گفت، درحالی که نیروهای مهاجر درکشورهای دیگر تبدیل به سرمایه های انسانی می شوند، هنوز بسیاری از سازمانهای ایرانی به منزلت ایرانیان مقیم خارج پی نبرده اند. اما به طورکل می توان گفت که تولیدات ملی در هر جامعه تابع سه عامل سرمایه های انسانی، زیرساختهای اجتماعی، سیاسی و حقوقی مناسب و تجهیزات فیزیکی است ازطرفی در یک نظام اقتصادی باید امکان فعالیت اقتصادی رشد یابد و رانت باعث محدودیت فعالیتهای اقتصادی نشود. اگر غیر از این شود فضای فعالیتهای اقتصادی و تولید در جامعه مسموم شده و انسانهای با قابلیت ازکشور خارج می شوند.این استاد دانشگاه افزود، یک نظام قضایی کارآمد، وجود ملاکهای روشن برای ارزیابی شایستگی و نیز وجود آزادی و مشارکت، زیرساختهای ضروری را برای ایجاد یک اقتصاد پویا فراهم می آورد که اثری مستقیم بر بهره وری و تصمیم انسانها برای انتخاب مکان زندگی و کار آنها دارد، وقتی سرمایه انسانی در یک جامعه کم شود دایره باطلی ایجاد می شود که باعث نابودی اقتصاد می شود. ما باید کاری کنیم تا با ایجاد فضای مناسب اجتماعی و سیاسی و اقتصادی در داخل، نیروهای هوشمند و نخبه داخلی، مهاجرت نکنند و دردرون به توسعه کشور بپردازند.توسعه منابع انسانی، رمز موفقیتانسان موجودی است با ظرفیتهای فکری و خلاقیت بی شمار و بی نهایت نسبی، این گفته آقای محمدرضا نعمت زاده، مدیرعامل شرکت ملی پتروشیمی ایران است که دربخش دیگری از برپایی سمینار ایراد شد. وی انسان را موجوردی با ظرفیتهای معنوی بالا-معرفی کرد و به قدرتهای نهفته او در زمینه های مختلفی چون یادگیری، اراده و تخصص خواهی اشاره نمود. مدیرعامل شرکت ملی پتروشیمی ایران بر این نکته تاکید کرد که تنها راه موفقیت هر سازمان توجه به منابع انسانی و تلاش برای توسعه او می باشد. آنچه که امروز برای ما حائزاهمیت است این است که رسیدن به توسعه پایدار در بخش صنعت جز با توسعه منابع انسانی در تمام زمینه ها چه به صورت فردی و چه جمعی میسر نخواهدشد سازمانهای ما چنانچه به پیشرفت و توسعه علاقه و اعتقاد دارند باید توسعه نیروهای انسانی بالنده خود را سرلوحه کار خود قرار دهند. نباید فراموش کرد که توسعه منابع انسانی تنها منحصر به فعالان بخش صنعت نیست بلکه این توسعه باید در دایره وسیعی دیده شود و افراد و منابع انسانی خارج از این دایره را نیز دربرگیرد.توسعه منابع انسانی در اجراآقای دکتر ناصر میرسپاسی، رئیس هیات مدیره انجمن علوم مدیریت ایران، یکی دیگر از سخنرانان این همایش دوروزه بود که به معرفی پاره ای از مبانی نظری در زمینه توسعه انسانی و توسعه منابع انسانی پرداخت. وی به ذکر تعاریفی خاص از توسعه منابع انسانی از نگاه فلسفـــی و اجرایی مبادرت کرد وگفت: همان گونه که در گزارش سال ۱۹۹۴ توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل اشاره شده است هر اقدامی که باعث تقویت توجه به جنبش توسعه منابع انسانی درسطح جهان بویژه در کشورهای توسعه یافته و یا درحال توسعه گردد، ^یک تلاش انسانی و ارزنده می باشد. وی افزود، در زمینه توسعه انسانی وتوسعه منابع انسانی لازم است ابتدا جایگاه اندیشه ای این حرکت مشخص شود تا راه حرکت به سمت تحقق هدف تعیین شود زیرا هر راه و هر استراتژی توسعه منابع انسانی برای هر نوع باور و عقیده، منجر به تحق اهداف اجتماعی، سیاسی و اقتصای خاص نمی شود. در مقدمه کتاب »اجرای استراتژی توسعه انسانی« اثر »گریفن« نوشته شده است؛ توسعه انسانی مانند یک سکه، دارای دو رو است یعنی به همان اندازه که بر تقویت قابلیتهای انسان از طریق سرمایه گذاری برای مردم تاکید دارد، بر استفاده موثر از قابلیتهای انسانی در ایجاد چارچوب هایمشارکتی برای بهبود درآمد و اشتغال نیز اصرار می ورزد. دکتر میرسپاسی در بخش دیگری از مقاله خود به دو روش توسعه منابع انسانی که تاثیر جامع و فراگیر در سازمانها دارد اشاره کرد و دو روش را این گونه برشمرد:۱ – روش مدیریت عملکرد: اقدامی است مستمر و همه جانبه نگر در زمینه تعامل آموزش، ارزشیابی و عملکرد که سه فلسفه مدیریتی زیر در آن اعمال می شود.– فلسفه مدیریت برمبنای نتیجه کار– فلسفه مدیریت مشارکتی– فلسفه مدیریت کیفیت جامع.در راستای بکارگیری این سه فلسفه مدیریتی، توجه به توسعه فردی، توسعه گروهی و تیمی و توسعه سازمانی، هم در مفهوم بالندگی سازمان و هم عملکرد اقتصادی سازمان، همچنین به میزان اهمیت مشاغل گوناگون در سازمان نیز توجه دارد و چون این فرایند به طور مداوم درحال تکامل است، منجر به توسعه مستمر و پایدار منابع انسانی در سازمانها و درنهایت توسعه منابع انسانی ملی می شود. بدون تردید اگر فلسفه مدیریت عملکرد به طور موثر در سازمان اعمال شود، باعث توسعه پایدار منابع انسانی می شود و پایداری توسعه منابع انسانی نیز به اجرای منظم و بهبود فرایند کمک خواهدکرد.۲ – روش آموزش و توسعه اقتضایی: براساس پژوهشی که تحت عنوان آسیب شناسی نظام آموزشی کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با کارآمدی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران انجام شده است با تاکید بر توسعه توانایی های مدیران در سازمانهای دولتی، مشخص شده است که مدیران بویژه در بخش دولتی به منظور کارآمدی و اثربخشی سازمان تحت مدیریت خود باید بتوانند هشت نقش اساسی زیر را متناسب با نوع سازمان و ماهیت اهداف سازمان ایفا نمایند:- نوآوری؛ – مـــذاکره کننده؛ – تولیدکننده؛ – هدایت کننده؛ – ناظر؛ – همـــاهنگ کننده؛ – دولت خوب؛ – تسهیل کننده.رئیس هیات مدیره انجمن علوم مدیریت ایران در پایان سخنان خود افزود: هیچ کس منکر اهمیت توسعه منابع انسانی نیست و تقریباً همه توسعه منابع انسانی را به عنوان یک حرکت انسانی و توسعه ای موردپذیرش قرار داده اند. آنچه حائزاهمیت است این است که در برنامه های سازمانی و ملی کشورها این مقوله در راستای ارزشهای اجتماعی، فرهنگی به خوبی تعریف شده است تا اهداف رسیدن به این ارزش تعیین گردد و استراتژیهای مناسب برای تحقق اهداف گزینش شود یا به قول »چارلز هندی«، تناقضات و اختلاف دیدگاهها اداره شوند.این سمینار در پایان روز دوم به ارائه قطعنامه پرداخت که نتیجه نهایی حاصل از بحثها، سخنرانی ها، میزگردها و کارگاههای آموزشی به شرح زیر می باشد:۱ – طراحی و تدوین سدن ملی راهبردهای توسعه منابع انسانی جمهوری اسلامی ایران در راستای برنامه ریزی های استراتژیک توسعه پایدار کشور.۲ – تدوین الگوهای جامع و استاندارد برای سیستم های مدیریت و توسعه منابع انسانی باتوجه به مقتضیات بومی و الزامات سازمانی.۳ – ارتقای منزلت و جایگاه سازمانی واحدهای متولی توسعه منابع انسانی، تعریف نقش گسترده مدیران توسعه منابع انسانی به عنوان معماران ارزشها، اخلاقیات و متولیان توسعه دانش و دانایی سازمان و بهره گیری از مدیران و متخصصان حرفه ای منابع انسانی در سطوح مدیریت ارشد بویژه هیات های مدیره سازمانها.۴ – حمایتهای همه جانبه از برنامه های انجمن ملی مدیران منابع انسانی صنعت کشور به منظور ارتقا مفهوم و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کشور.۵ – تدوین برنامه های جامع جایگزین پروری و پرورش مدیران آینده نگر مناسب با چالشهای جهانی کسب و کار و تلاش مستمر برای شناسایی، جذب و به کارگیری نیروهای انسانی خبره از داخل و خارج از کشور.۶ – آشنا و مجهز کردن همه مدیران در همه سوح با نقش و مسئولیت

مهم و مشترک آنهـا در توسـعه و پرورش قـابلیت هـای کارکنان و منظور نمودن آموزشهای معطوف به این آشـنایی و تجهیزات در همه برنامه های آموزش مدیریت در جهت افزایش بهره وری.۷ –فراهم آوردن امکان تبادل دانش و تجربیات کارآفرینان و مدیران توسعه منابع انسانی کشور با همتایان خارجی آنها و ایجاد ارتباط این مدیران با دستاوردهای نوین این حوزه.

### کارشیفتگی؛بیماری جدید منابع انسانی

حمزه جمشیدی کهساری

چکیده: چند دههٔ پیش رابی کاپلان در مقاله‌ای عنوان کرده بود که انسان‌ها اسیر و گرفتار سه چیز هستند. نخست، گرفتار خودشان بوده و اسیر هواهای نفسانی و صفات زشت و پلید انسانی‌اند.در مرتبه دوم، اسیر اموال و دارایی‌های خویشند و برای به دست آوردن آن به هر وسیله‌ای خواه درست، خواه نادرست متوسل می‌شوند و در

نهایت گرفتار بند تعصبات‌اند. کاپلان، این مقاله را در دههٔ ۱۹۴۰ میلادی، یعنی درست زمانی که بسیاری از یهودیان برای به دست آوردن موقعیت و مقام اجتماعی و سیاسی، دین و مذهب خود را انکار می‌کردند نوشت؟ اما اگر کاپلان در جامعه امروزی زندگی می‌کرد، شایـد بعـد چهارمی نیز به این بنـدها اضافه می‌کرد و آن اسیر کار بودن است. انسان‌های امروزی گرفتار کار خود هسـتند. البته شاید بهتر باشد بگوئیم که انسانهای سده بیست و یکم بردهٔ کار خود هسـتند. اعتیاد به کار، حالتی است که در آن فرد مبتلا، به گـونه‌ای رفتـار می¬کنـد کـه برای خـانواده و زنـدگی اجتمـاعی او در محیـط کـار و خـارج از آن، زیـان آور است. این حـالت به خسـتگی، نداشـتن رابطه خوب بـا همکاران غیر معتاد، یا کم بودن زمان و انرژی برای زنـدگی خانوادگی، دوسـتان، سرگرمی ها و فعالیتهای دیگر منجر می شود.واژه¬شناسـی اعتیاد به کاراصطلاح اعتیاد به کار (Workaholism) یا کارشیفتگی نخستین بار در سال ۱۹۷۱ توسط وین اوتس در کتابش، با عنوان: اعترافات یک معتاد به کار عنوان شد. البته این واژه در دههٔ ۱۹۹۰ میلادی کاربرد بسیار گسترده‌ای یـافت.در فرهنگ لغت هربتیـج، معتاد به کار به شخصـی گفته می شود که نیاز وسواس گونه و بی امانی نسبت به کار دارد.اعتیاد به کار، اعتیادی است که برای شـخص می توانـد لـذت¬بخش یا خسـته¬کننـده و مشـکل ساز باشـد. عـده ای این حالت را یک بیماری می¬دانند که در دسته اختلال‌های وسواس گونه قرار می¬گیرد. مشکل این است که این افراد اعتقاد دارند که اگر کار نکنند، دنیا بر سرشان خراب خواهد شد. آنها لزوماً عاشق کار خود نیستند یا کوششی برای رسیدن به مدارج بالا از خود نشان نمی¬دهنـد. اگر شخصـی تصور کنـد که خودش تنها کسـی است که می¬توانـد این کار بخصوص را انجام دهد، به احتمال زیـاد یک معتاد به کار یا Workaholicبه شـمار می¬آید. بسیاری از پژوهشگران و متخصصان هنجارهای انسانی بر این باورند که اعتیـاد به کـار یکی از سخت‌ترین انواع اعتیادهـاست که به دلیـل بـد نبودن ظاهری آن، نه تنها از سوی دیگران مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد، بلکه تشویق هم می‌شود. در شـرایطی که بسـیاری، اعتیاد به الکل یا مواد مخدر را به‌شدت تقبیح می‌کنند، اعتیاد به کار یا عادت به پرکاری، مانند یک بیماری نهفته و موذی می‌تواند زندگی شخصـی یا خانوادگی فرد معتاد را از هم بپاشد.مطالعه جدیدی که توسط محققان دانشگاه مریلند آمریکا انجام شده، نشان می‌دهد که کار زیاد، زندگی خانوادگی را تحلیل می‌برد. این تحقیق که نتایـج آن در سـال ۲۰۰۲ در مجلـه روان‌شناسـی عملی(Psychology of Applied Journal) به چـاپ رسـیده نشـان داد که ساعت کاری زیاد باعث تداخل کار و زندگی خانوادگی می‌شود که این مسئله، خود افسردگی و سایر مشکلات ناشی از استرس را به دنبـال دارد.کـار زیـاد، حتـی در مـواردی بـاعث مرگ افراد هم شـده است. از مهمـترین این مـوارد می‌تـوان به مرگ چن یی نی کارگردان ۵۹ ساله چینی در اثر خونریزی گوارشی در سر صحنه فیلمبرداری فیلم آرایشگر و نیز مرگ وانگ جون یائو رییس گروه جون‌یـائو اشـاره کرد. وی نخستین شـرکت هواپیمـایی خصوصـی را در چین دائر کرد ولی در سن ۳۸ سالگی بر اثر سـرطان دستگاه گوارش، جان خود را از دست داد.ژاپن معمولا به شکل یک فرهنگ معتاد به کار تصویر می شود. بسیاری از آنها بر این باورند که ساعات زیاد کار کردن پشت میز، نشان دهنده وفاداری به سازمان است. بسیاری از کارمندان ژاپنی نسبت به ترک کردن زودهنگام کار بی‌میل بوده، بر این عقیده‌انـد که: «رئیسم نمی‌خواهـد زودتر به منزل برود. چون رئیس وی نمی‌خواهد زودتر به منزل برود، پس من هم نمی‌توانم زودتر به منزل بروم، چون رئیسم نمی‌خواهـد زودتر به منزل برود». سالیـانه عـده ای از ژاپنی‌ها به دلیل کار بیش از انـدازه، زنـدگی را ترک می‌گوینـد و حتی برای مرگ در اثر کار زیاد، واژه‌ای به نام کاروشـی (Karoshi) دارند در مواردی که بتوان ثابت کرد علت مرگ کار بیش از انـدازه بوده است، خانواده این شـخص می‌توانند به دلیل عدم مداخله کارفرما در رفتار خود تخریب گرانه کارمنـدش، از او تقاضـای غرامت کننـد (۱۹۹۴, Paul).اوتس (۱۹۷۱) اعتیـاد به کـار را نـوعی خـو گرفتن به چیزی می¬دانـد. وی معتـاد به کـار را شخصـی می دانـد که نیـاز فراوانی به کـار دارد که اختلال‌هـا و تعارض‌هـای زیادی را در سـلامت جسـمانی، شـادی و شـعف شخصـی، روابط بین فردی و روحیه اجتماعی بودن، به وجود می آورد. اسپنس و رابینز (۱۹۹۲) نخستین تعریف آکادمیـک و عملی از واژه اعتیاد به کار را ارائه کردنـد. از دیـدگاه آنها، اعتیاد به کار از یک سری از نگرشـها و برداشت هـای افراد نشـات گرفته است. آنهـا معتـاد به کـار را به شخصـی قلمـداد می کننـد که درگیری در کـار بالا، احساسات جبری بالا یا اشتیـاق درونی فوق‌العـاده‌ای نسبت به کار دارد و لـذت کمی از کار خود می برد.اسـنیر و هارپاز (۲۰۰۴) اعتیـاد به کار را به عنوان اختصـاص افراطی زمـان نسبت به فعالیت های فیزیکی و یا فکری که مرتبط به کار باشـد، تعریف کرده است. مک میلان و دیگران (۲۰۰۱) نیز اعتیـاد به کـار را این گونه تعریف می کنـد که مقـاومت فردی در رهـا کردن خود از کاری که همه وقت، نسبت به آن درگیر است.(et.al,Evan,۲۰۰۶)دیـدگاه روان‌شـناسانه به اعتیـاد به کارنظریه‌های روان شـناختی و جامعه شـناختی، دلایل زیادی برای ابتلا به انواع اعتیاد ذکر می‌کننـد، اما ما در اینجا بیشتر قصـد داریم از جنبه‌های درونی¬تر و تا حـدودی متعالی‌تر، این دلایل و عوامـل را بررسـی کنیـم، هر چنـد می¬دانیم که آن دلایـل نیز نـتیجه بررسـی¬هـا و پژوهش¬هـای علمی و تجربی می¬باشـند و کاربردهای ویژه خود را دارنـد.اعتیاد به کار، نوعی نیاز تسـکین ناپـذیر به مشـغول بودن است که در آن علائم زیر قابل ملاحظه اند :انکـار: مثل همه معتادان این افراد ساعات گرفتاری خود را کمتر از آن چه هست بیان می کننـد و تمامی ساعاتی را که در منزل و روزهـای تعطیل به مسائل مربوط به کار مشغولند، نادیـده می گیرنـد. در عین حال این افراد به نیاز همسـر و فرزنـدان خود بی‌توجه بوده و اعتراض آنان را نشانه بهانه گیری و پر توقعی می دانند.افسردگی: به طور کلی این افراد احساس سر زنده و شادابی ندارند و گاه علائم افسـردگی نیز در آنان بروز می کند.تحریف واقعیت : در موارد بسیار، این بیماران واقعا به آن چه می کنند نا آگاه بوده، و واکنش هـای غیر معقـول را که از خود نشـان می دهنـد، موجه و معقول می‌پندارنـد.کـاهش اعتمـاد به نفس: بـاوجود توفیق‌هـای اقتصادی چشـمگیر، این افراد ظاهراً قدرتمند و متکی به نفس، در درون متزلزل و ناپایدارند.نیاز به کنترل: این علامت یکی دیگر از واکنش هـای دفاعی این افراد است به گونه‌ای که می خواهنـد نبودن خود را با بهانه گیری های هنگام حضور جبران کننـد. اینان

به عنوان واکنش جبرانی بیش از انـدازه نسبت به آنچه در غیاب آن ها در خانه و خانواده می گـذرد، حساس بوده، متاسـفانه با فرم بـدبینانه ای مسائـل را تحلیـل می کننـد. این جمله را بارهـا از همسـران چنین افرادی می شـنویم که می¬گوینـد:«هیچوقت که خونه نیست... ، وقتی هم که هست از نبودنش بـدتره... »کارکردن در این بیماران به سـهولت تبـدیل به هست ?اساسـی زندگی شده، به راحتی جـای نیازهـای احساسـی، اجتمـاعی و حتی تفریحـات این افراد را می گیرد.در مراحل پیشـرفته، غرق در جنون سـیری ناپـذیر کار... کار... کار این بیماران دست از مراقبت از خویش بر می¬دارنـد. این مرحله از مراحل خطرناک است، زیرا بیماران نسبت به سلامت خود بی توجه شده، نیازهای روحی و جسـمانی خود را نادیده گرفته، در معرض خطر ابتلاء به بیماری¬های گوناگون قرار می¬گیرند.برخی نظریه پردازان در زمینه اعتیاد، بر این باورند که اعتیاد و اشتیاق فراوان به کار، ناشی از شیفتگی فرد نسبت به کار است. اینـان این افراد را خودشـیفته می‌نامنـد. خودشـیفتگی (Narcissism) ریشـه در واژه یونـانی نارسـیسوس دارد. نارسـیسوس پسری زیبا ولی متکبر و خودبین بود که روزی هنگامی که تصویر خود را در آب دید شـیفته خود شد و جان سپرد. خودشیفتگی به دوست داشـتن افراطی خـود یـا خـودبینی و تکبر و خـود سـتایی، نداشـتن همـدلی بـا دیگران، و خـود محوری دلالـت دارد. (۲۰۰۷ ,Wonneberg)در تحقیقی بعـد انکـار، توجیه کردن، خود بزرگ بینی، خودپرستی اسـنادی، اسـتحقاق و حقـانیت و اضـطراب و نگرانی به عنوان ابعـاد شخصـیت خود شـیفته این‌گونه در نظر گرفته شـده است(۱.(۱۹۹۰ ,Westen. انکار: شخصـیت خود شیفته اغلب تفاوت بین خود ایـده آل و خود واقعی را انکار می کنـد. انکار موجب فرار پـذیرش مسئولیت اشتباهاتش می شود.۲. توجیه: پیدا کردن دلیل برای رفتارهای غیرقابل قبول به منظور ارائه آنها به شـکل قابل قبول است تا کارها، سیاستها و تصمیماتشان منطقی و معقول جلوه کند.۳. خود بزرگ بینی: خودشیفته نسبت به توانائیهای خود اغراق می کند و دانائیها، دستاوردها و مهارتهای خود را بیش از حـد تخمین می زند.۴. خودپرستی اسـنادی: پیامـدهای مطلوب، موفقیتها و نتایج مثبت را به عوامل درونی خود نسبت داده، پیامدهای نامطلوب، شکسـتها و نتایج منفی را به عوامل بیرونی نسبت می دهد.۵. اسـتحقاق: استثمار دیگران را حق خود دانسته و با دیگران همدلی ندارد.۶. اضـطراب: از احساس افسـردگی و بی‌ارزش بودن رنـج می برد و نیاز شدیدی به ثبات و اطمینان دارد.یکی از صـحنه های بروز خودشـیفتگی، سازمانها هسـتند. افراد خودشـیفته می تواننـد مهارتها و قابلیتهای خود را هنگام کار نمایان کننـد. افراد خودشـیفته سـعی دارنـد در زمـان کار، تواناییهای خود را به رخ کشـیده و تصـمیم‌های موفق خود را جلوه دهنـد؛ از اینرو زمان زیـادی را صـرف کـار خود می کننـد.الگوهـای رفتـاری اعتیـاد به کارعمومـاً اینطور فرض می‌شود که ساختـار دهی به اعتیاد به کار پیچیـده و چنـد بعدی است. سـنخ شناسـی مختلفی در این مورد وجود دارد. هر چند تعداد ناچیزی از آنها بطور تجربی مورد آزمون قرار گرفته و از روایی بالایی برخوردار است.اسکات و همکارانش(۱۹۹۷) سه الگوی اعتیاد به کار را شـناسایی کردنـد که عبارتند از:۱. کشـش افراطی (وسواسـی ؛ ۲. کمال‌گرایی؛ ۳. توفیق طلبی (موفقیت‌طلبی .در نظر آنهـا، معتـادان به کـار وسواس، اضـطراب و استرس زیـادی دارنـد ولی کارشان موجب مشکلات جسـمی و روانی می شود و رضایت پایینی از زنـدگی داشـته، عملکرد شـغلی پایین دارنـد. معتادان به کار کمال گرا، استرس و مشـکلات جسـمی و روانی بالایی دارنـد و روابط میان فردی خصـمانه ای پیدا می کننـد و غیبت و ترک خـدمت داوطلبانه زیادی دارنـد. همچنین موجب رضایت شغلی و عملکرد شغلی پایین می شونـد. در نهایت معتـادان به کـار توفیق طلب، رضایت از زنـدگی، رضایت شـغلی، سـلامت جسـمی و روانی، عملکرد شـغلی و رفتارهای شـهروندی سازمانی بالایی دارنـد ولی استرس و ترک خـدمت داوطلبانه پایینی دارنـد.یکی از شـناخته شـده‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری اعتیاد به کار که به طور گسترده به کار گرفته می¬شود، ثلاثی اعتیاد به کار اسپنس و رابینز (۱۹۹۲) است که کار بر اساس میزان و درجه به سه مولفه زیر مشخص می¬شود:۱) عجین شدن با کار؛۲) تمایل درونی در کار؛۳) لذت از کار.در افراد معتاد به کار، درجه عجین شدن با کار بالاست، تمایل و کشـش بسـیار زیادی به کار دارند ولی از کار لذت زیادی نمی برند. در مقابل، مشتاقان به کار با کار عجین می‌شوند ولی از کارشان لذت می‌برند و کشـش افراطی به کار ندارند.اسپنس و رابینز (۱۹۹۲) شش نوع فرعی معتادان به کار را تعیین کرده است: خوگرفته به کـار، معتـاد به کـار علاقه منـد، مشـتاقان به کـار، کـارگران سـرخورده، کـارگران آرام، کارگران بی¬اهمیت به کار. در سال ۲۰۰۴ دو محقق بنامهای بولنز و پول منز، سنخ شناسی اسپنس و رابینز را غنی تر کرده که علاوه بر شش نـوع فرعی، بی‌میلی به کـار بیشـتر نیز به عنوان یـک نوع فرعی دیگر و متخصـصان بیگـانه از خود را نیز می توان به عنوان یـک نوع فرعی دیگر مورد لحاظ قرار داد.اسکات و دیگران (۱۹۹۷) با دیدگاهی انتقادی نسبت به سنخ شناسی اسپنس و رابینز، اعتیاد به کار را به عنوان پدیـده‌ای رفتاری می¬پندارنـد. در وهله اول آنها اسـتدلال می کنند که برای طبقه بندی معتاد به کار باید توجه داشت که یک شـخص بایـد ــ:زمان قابل توجهی را برای فعالیت های کاری صـرف کنـد ــ:به کار فکر می کند، حتی زمانی که کار نمی کنـد ــ:کار فراتر از احتیاج‌های اقتصادی و سازمانی است. (et.al,Evan,۲۰۰۶)پرکار بودن در برابر اعتیاد به کاراصطلاح اعتیادبه کار، در بسیاری از موارد به اشتباه در مورد افراد پر انرژی نیز به کار برده می شود که علاوه بر داشتن رابطه خوب با همکاران، لذت بردن از فعالیتهـای فاقـد سود مـالی، استراحـت کـافی و حضور منـاسب در خـانواده و جامعه، زمان زیادی را هم برای کار در نظر می گیرند. این افراد، اشخاصـی طبیعی هستند که تنها تفاوتشان با دیگران ، برنامه ریزی درست درامور زندگی شخصی و شغلی است.به بـاور اسـکات و دیگران (۱۹۹۷)، افراد بـا ساعتهـای طولانـی کـار، لزومـاً معتـادان به کـار نیسـتند. به عبارتی، ساعتهای طولانی کار، رفتـاری است که دلایـل نگرشـی بسیاری را می توان برای آن متصور شـد که تنهـا یک یا تعـداد انـدکی از این دلائل را می‌توان با اعتیـاد به کـار مرتبـط دانست. افراد بـا درگیری و اشتیاق بالا نسبت به کار، مستعد کار کردن در ساعتهای طولانی بوده، به تبع آن، آماده ابتلا به اعتیاد به کاراند.به عبارت دیگر: اعتیاد به کار را می‌توان در کنار موارد دیگر اسـتفاده افراطی از چیزی، عنوان کرد. اما برای تشـخیص پرکـار بودن ناشـی از برنـامه ریزی درست و داشـتن انرژی کـافی و اعتیـاد به کار، می‌توان به موارد اختلاف این دو، توجه کرد.۱ . افراد کوشـا، کـار را به عنوان مورد واجب انجـام می دهنـد و در زمـان هـایی آنرا یک وظیفه ارضا کننـده می داننـد. معتادان به کار، کار خود را به عنوان جایی امن و فارغ از امور پیش بینی نشده زندگی در نظر می آورند که می توانند با کمک آن از احساسات و تعهدهای ناخواسته، دور شوند.۲ . افراد کوشا می دانند چگونه و در چه زمانی محدوده ای برای کار خود قائل شوند تا بتواننـد به گونه‌ای کامل در کنار خانواده و دوسـتان حاضـر باشـند و در برنامه های آنها شـرکت کننـد. معتادان به کار، اجازه می دهنـد کارشان در فهرست امور زنـدگی، بیشترین درجه اهمیت را پیـدا کنـد.آنها غالبا به خانواده، دوستان و فرزندان خود تعهداتی می‌دهند که بعد به خاطر ضـرورتهای کار این قول و قرار را می شکنند۳ . افراد کوشا می تواننـد اشتیاق خود به کار را از بین ببرند، امـا معتادان به کار نمی‌تواننـد کار نکننـد. آنها حتی اگر در حال بازی گلف هم باشـند یا به دیـدن نمایش مـدرسه فرزنـد خود رفته باشـند، بـاز هم فکرشـان مشـغول کـار است. ذهن این افراد مـدام به سـمت مسائـل و مشـکلات کـاری پر می کشـد.نتیجه¬گیری و پیشـنهادهایی برای کاسـتن اعتیـاد به کـاردر بخش پایـانی مقـاله دیـدگاه هـای محققـان برای از بین بردن اعتیـاد به کـار را بیـان می

کنیم.هاس (۱۹۹۱) به نقش برجسته مدیران اشاره می کند. مدیران می توانندکارکنان معتاد به کار را به تغییر در رفتار تشویق کنند. برخی محققـان از برنامه های کمک به خود برای معتادین به کار حمایت می‌کننـد. این فعالیتها شامل شناسایی گزینه¬های جـدید برای کـار، ایجـاد سرگرمی¬های جدیـد و لـذت بردن از هر چیزی. کمک¬های حرفه¬ای، چه به صورت مشاوره انفرادی و چه گروهی، نیز می¬توانـد کمک خوبی برای کاهش اعتیاد شود (Naughton, ۱۹۸۷).روشهای گوناگونی برای کاستن این نوع از اعتیـاد وجـود دارنـد ( که در بسیاری از نشریه¬هـا در سازمـان¬هـای مختلـف ارائه می‌شونـد ) در زیر به مـواردی از آنهـا اشـاره می¬کنیم:*کنترل کردن خود : وقتی همکار یا مرئوس پیشنهادی می کنند که به نظر شما مسخره می آید مقاومت نکنید و بگذارید آن کـار انجـام شود، اگرچه درست نباشـد. بگذاریـد کس دیگر کار را انجام دهـد. اگرچه فکر می کنیـد نظر کم اهمیتی است گاه عقیده دیگری را جایگزین عقیده خود کنید. قدرت را به کس دیگری دهید تا پروژه را بررسی کند. پیشنهاد ندهید، توصیه نکنید و کار را دقیق کنترل نکنید.*پیدا کردن سرگرمی‌های جدید : سعی کنید بازی و ورزش کنید.*پذیرفتن شکست : برای افراد معتاد به کار، شکست بسیار دردناک است. سعی کنید در مسیر درست، کارها را به دوستان و همکاران واگذار کنید.*همکاری با خانواده و دوستـان در برنامه های سرگرمی : زمانی را در هفته با همسر و یا بچه ها و دوستان بگذرانید. ساعت کار را کوتاه تر کنید. ?.تمجید از دیگران : این کار را چند بار در روز انجام دهید، زیرا افراد معتاد به کار به خود بیشتر توجه می کنند. باید تمرین کنید با تمجید و تحسین دیگران، به آنها توجه کنید.*شناسایی بهانه هایی که اعتیاد به کار را تایید می کنند: مثل، من برای خانواده ام سخت کار می کنم. یا شرکت نیاز دارد که من ?? ساعت در روزکار کنم. حقیقت این است که شرکت بدون کار شما نیز به کارش ادامه می دهد ولی شـما برای کار، سـرانجام خانواده تان را از دست می دهیـد.* «نه» گفتن : یاد بگیریـد که « نه » بگویید همه این مسائل تا زمانی که ارزش واقعی شـما در آنچه انجام می دهیـد پوشیـده باشـد، تحقق نمی یابد. ولی اگر به طور معمولی کار کنید منشأ ارزش شـما، خانواده و علایق وسیع شما، آشکار می شود.منابع

۱Burke, R.J. (۱۹۹۹b), “Workaholism and extra-work satisfactions”, International Journal of. Organizational Analysis, Vol. ۷ No.۴, pp.۳۵۲-۶۴.۲.Burke, R.J. (۲۰۰۰), “Workaholism in organizations: concepts, results and future research directions”, International Journal of Management Reviews, Vol. ۲ No.۱, pp.۱-۱۶.۳. Evan J. Douglas, Robyn J. Morris (۲۰۰۶), “Workaholic, or just hard worker?”, Journal: Career Development International, Volume: ۱۱, Number: ۵,Year: ۲۰۰۶, pp: ۳۹۴-۴۱۷.۴. Haas, R (۱۹۹۱), “Strategies to cope with a cultural phenomenon – workaholism”, Supervisory Management, Vol. ۳۶ pp.۴.۵. McMillan, L.H.W., Brady, E.C., O’Driscoll, M.P., Marsh, N.V. (۲۰۰۲), “A multifaceted study of Spence and Robbins’ (۱۹۹۲) workaholism battery”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. ۷۵ No.۳, pp.۳۵۷-۶۸.۶. Naughton, T.J. (۱۹۸۷), "A conceptual view of workaholism and implications for career counselling and research", Career Development Quarterly, Vol. ۳۵ pp.۱۸۰-۷.۷. Oates, W. (۱۹۷۱), "Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction", World, New York, NY, ۸. Paul A. Herbig and Frederick A. Palumbo(۱۹۹۴), "Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome", Journal of Managerial Psychology, Vol. ۹ No. ۷, pp. ۱۱-۱۶۹. Westen, D.(۱۹۹۰)."The relations among narcissism ,egocentrism, self-concept, and self –esteem :Experimental, clinical, and theoretical considerations", Psychoanalysis and Contemporary Thought, ۱۳:۱۸۳-۲۳۹.۱۰. Wonnerberg,D.(۲۰۰۷), "The nature of Narcissism within Organizational Leadership", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of .Philosophy

*منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

### الگوی جامع تـوانمندسازی منـابع انـسانی

احمـدرضا طالبیان – فاطمه وفایی چکیـده: از آنجا که منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولیـد و مهمترین سرمایه و منبع اصـلی مزیت رقابتی و ایجاد کننـده قابلیتهای اساسـی هر سازمانی به شـمار می‌آیـد، یکی از مؤثرترین راههای دستیابی به مزیت رقابتی در شـرایط فعلی کارآمد تر کردن کارکنان سازمانها است.آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشـهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه باید از راههای گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مـدیریت منابع انسانی، امکان‌پـذیر نخواهد بود. انسـجام در برنامه‌های توسـعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی منـاسب توانمنـدسازی کارکنان ایفا می‌کنـد. به منظور دستیابی به این هـدف و کمک به محققان و مـدیران حوزه منابع انسانی، در این مقاله سـعی شـده است ضـمن بررسـی الگوهای توانمنـدسازی، الگوی جامع توانمندسازی کارکنان ارائه گردد .مقدمهـدر جهان رقابتی امروزی ، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیـدن به هدفها و رسالتهای موردنظر ، عنصر انسـان است. در این میـان آنچه مقوله تحول را حیـات می بخشـد و بقای سازمان را نیز تضـمین می کنـد، منابع انسانی است .کامیـابی سازمـانی، به آمیزه ای اثربخش از پول، مواد، ماشـین و منـابع انسـانی برای دستیـابی به هـدفهای کوتـاه مـدت و بلندمـدت بستگی دارد و به علت پیچیدگی گوناگونی و یگانگی سازمانها ، زمینه های تخصصی بسیاری پدید آمده‌اند، تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازنـده را به حـداکثر برساننـد.واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق ، دانشگر، فرصت شـناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم ، بسیاری از فرصتها و موقعیتها را از دست خواهیم داد . برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی مانـدن در این سطح، پرورش و جـایگزینی نیروهـای جدیـد به منظـور ادامه راه رشـد و ترقی الزامی است و آینـده صـنعت متعلق به کسـانی است که برای آن برنـامه و هـدف دارنـد .این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسـانی و ساختار سازمانی اجتناب ناپـذیر می شود و دانشـمندان علم مـدیریت بر این باورنـد که تغییر و تحول در نیروی انسـانی، ریشه تمـام موفقیتهای سازمانها است.

بـدیهی است اگر در مـدیریت منـابع انسـانی تغییری حاصل نشود، صـنعت محکوم به فنای حتمی است. پس برنامه‌ریزی در راسـتای توسـعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمنـدسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسـی رسـیدن به توسـعه پایـدار و جهانی سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند .تعریف توانمندسازی کارکنانتوانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشـماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریفهـا توانمنـدسازی عواملی، چون : انگیزش درونی ، ادراک و تعهـد ، ساختـار شـغل، انتقـال قـدرت یـا اختیار و تسـهیم منـابع و اطلاعات به کار رفته است. (Robbins,et.al,۲۰۰۲) توانمنـدسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویـا در سـطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمنـدسازی به موضوعات انگیزشـی یا روان شناسـی، تغییرات ساختـاری، عناصر فرهنگی، تـاریخی و ارزشـها و نگرشـهای موجود در بـافت سازمانی اشاره دارد .توانمنـد سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیسـتمها، روشـها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد درجهت بهبود و افزایش بهره وری بالندگی و رشـد و شـکوفایی سازمـان و نیروی انسـانی بـا تـوجه بـه هـدفهای سازمـان بـه کـار گرفتـه می شونـد. (Carter,۲۰۰۱)الگوهای توانمندسازیچالشـهای رهـبری ، فرهنـگ و مسائـل اقتصـادی ازیـک سو، عناصـر توسـعه راهـبردی منـابع انسـانی، ازجمله: یـادگیری سازمـانی، نـوآوری ، توسـعه کارکنـان و کامیـابی مشـتری از دیگر سـو، سازمانهـا را مجبـور به جهت‌گیری راهـبردی توانمنـدسازی کارکنـان کرده اسـت .برای تـبیین و تشـریح مـدل راهـبردی توانمنـدسازی کارکنـان، ضـروری است عوامـل مـوثر بر توانمنـدسازی کارکنان مورد بررسـی و تحلیل قرار گیرد.طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل ، ارتباط مستقیم و تاثیر بسـزایی بر توانمنـدسازی کارکنان دارنـد که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسـخگوی تغییرات سـریع و با کیفیت بالا باشـند، تـا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازنـد. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمنـدسازی کارکنان عبارتنـداز : ۱. دانش و مهـارت کارکنانارتقـای مهـارت و دانش کارکنـان که رابطه مسـتقیمی بـا کـارآفرینی و اثربخشـی کارکنـان دارد و جـایگزینی دانشـگران به جـای صـنعتکاران ناشـی از تغییر پـارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسـعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشـی است .۲. اعتمادرهبران، نیازمنـد اعتماد و انتشار قـدرت و پذیرش ایده های جدیدی هسـتند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعـد و بر پاسـخگویی و مسـئولیت پـذیری کارکنان دارد .۳. ارتباطاتارتباطات دو جـانبه وسـیله‌ای است که دانش کارکنـان را در مجـاری ارتباطی سازمان برای خـدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهـد داد . توزیع اطلاعـات برای کارکنـان به منظور عملکرد بالای سازمـان حیـاتی است . کانالهـای ارتبـاطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.۴. انگیزهتوجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشـهای معنوی غیر مادی ) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند .نظریه پرداز شکل (۱) ، بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها ، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می شود مسئولیت و پاسخگویی در کار سهیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشـها بر اسـاس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمنـدسازی و بهره‌وری کارکنـان می شونـد . همچنین بر اساس بررسـیهای به عمل آمده توسط رابینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی ، محیطی ، شناختی و رفتـاری در فراینـد توانمنـدسازی مهم است، در این فراینـد، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری ( ساختار منابع انسانی ، اعمال مدیریت ) مؤثر است. (Robbins,et.al,۲۰۰۲) در این مدل (شکل ۲) ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و مـاهیت حمـایتی سازمـانی اعتمـاد و تعهـد، بر بـافت سازمانی و محیط کاری تاثیرگذارنـد . مهمترین گام در فراینـد توانمنـدسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد . بسـیاری از مطالعـات در مورد توانمنـدسازی نشان می دهنـد که محیط، فرصـتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد ازاین رو محیطهای توانمند، فرصـتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری برپیامدهای کاری اعمال می شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشـند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشـند، فاقـد اثر احتمـالی فرصت یـا حمایت محیطی هسـتند . به عبارت دیگر، این حس را بایـد در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می شونـد تا بتواننـد به گونه‌ای اثربخش، فرصـتهایی را برای نفوذ فراهم آورنـد. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی داری دارد و اسـتقلال عامـل مهمی در اعتمادسـازی اسـت و اعتمـاد بـاعث تمایـل به ریسـک پـذیری بالا می شـود و اکـثر تغییرات سازمانی مثبت ناشـی از وجود اعتماد بین مـدیران و کارکنان هسـتند. تفویض اختیار حس خودهـدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فراینـدهای کاری آنان می شود .فراینـد توانمندسازی سـهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنـان در راسـتای عملکرد سازمـانی ضـروری می‌دانـد کارکنـان بایـد اطلاعـات لازم را برای اتخـاذ تصـمیم بـه دست آورنـد و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت آمیزند که مدیریت کانالهای ارتباطی مؤثر را ایجاد کنند. بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است حمـایت از بـازخورد و ارزیـابی می‌توانـد برای ایجـاد مهـارت ، توانـایی و تغییر محیـط مؤثر باشـد .تفاوتهای فردی بر توانمنـدسازی کارکنان اثر می‌گذارند، پس بسیاری از ویژگیهای شخصیتی می‌توانند بر فرایند توانمندسازی مؤثر باشند. کانون کنترل مکان کنترل ) عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه تاثیر مسـتقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد . ازاین رو، افرادی که فکر می کننـد می‌تواننـد آنچه را که در اطرافشان می گـذرد کنترل کننـد، (باور دارنـد که اعمالشان پیامـدهایی را به دنبال دارد ) به این افراد درون گرا گفته می شـود . این افراد بیشـتر به درک عوامـل محیطی و مفهومی به عنوان فرصـتهایی برای متعـادل سـازی نفوذ و اختیار، تمایل دارنـد. احترام به خود (عزت نفس ) عملی است که در کانون کنترل ، قـدرت و اختیار را متعادل ساخته، فرصتی را در این زمینه فراهم می آورد .فراینـد راهبردی توانمنـدسازی منـابع انسـانیبه طور کلی مراحـل و فراینـدهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مـدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسـانی توانمنـد و دانشـی به ارمغان می‌آورد. این مـدل شامل سه فراینـد است که در درون این فراینـد، هفت روش یا گام دنبال می شود. این مراحـل و گامها بر اساس چشم انـداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرنـد که به این شـرح ارائه می‌شونـد: فرایند استراتژیکگام ۱ ) بیان فلسـفه وجودی و ماموریت سازمانگام ۲ ) شـناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازماناین گام شامل مراحل زیر است:الف) در این مرحله استراتژیهای کسب و کار بررسـی شده، نیروهای بازدارنده اصـلی کسب و کار شـناسایی شـده، کاربردهـای نیروی بازدارنـده برای مـدیران و افراد درگیر در کسب و کـار مشـخص می‌شود و چگونگی مشـارکت کارکنان سطوح پایین تر معین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسـه، مشـخص می شود .ب ) تجزیه و تحلیل محیط داخلی : عوامل متعددی از

محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارند ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی ، ساختارسازمانی و مهارتهای شغلی دارند که باید موردنظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.ج ) تجزیه و تحلیل محیط خارجی : این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را، شامل می شود.فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانیگام ۳ ) تجزیه و تحلیل قوتها ، ضعفها ، فرصتها و تهدیدهادر این گام، استراتژیها و خط مشی‌های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدفهای سازمانی آماده سازد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از راههای متعدد آموزش ، گردش شغلی، ارتقا و . . . ) را مورد بررسی قرار دهد .تجزیه و تحلیل سازمانیدر تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت:- ضعفها و قوتهای محیط درونی شرکت،نقش افراد بر عملکرد شرکت،- توجه به کمبودهای مهارت کارکنان،- بررسی شایستگی کارکنان،- بررسی اثر تکنولوژی جدید برسطح مهارت کارکنان،- توجه به جزئیات عملیات جاری بخشها،- ارائه مدل تجزیه و تحلیل swot برای واحد سازمانی.گام ۴ ) تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازماندر این مرحله می خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکافهای موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند، ازاین رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه ریزیهای آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند .برای پاسخگویی به پرسشهایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعداساسی سازمان را که به این قرارند مورد توجه قرارداد .۱) فرهنگ سازمانی۲) ساختار سازمان۳) کارکنان۴) سیستمهای منابع انسانی: این سیستم‌ها کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند و یا به عبارتی تمامی نظامهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تامین تا حفظ و نگهداری، شامل می شوند.گام ۵) بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعفها، قوتها ، فرصتها و تهدیدات و عناصر سازمانیدر این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تاکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تاثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت‌بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت های مؤسسه دوباره بررسی می‌شوند.فرایند توانمندسازی منابع انسانیگام ۶ ) برنامه های عملی توانمندسازی منابع انسانیآنچه در این مرحله مهم است ، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالشهای جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیتها و اعمال مدیریتی در مؤسسه می توانند در این امر، مهم به نظر رسند ، چرا که اعمال مدیریت ، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می‌دهند . برنامه‌هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان ، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می شود .گام ۷ ) اجرا و ارائه بازخوردبرنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد . به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود . هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به گونه‌ای متقابل از راه سیستم های پاداش و پرداخت منسجم ، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند . ازآنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره‌ای از برنامه های توسعه با شکست روبه‌رو می‌شوند. (Mcnamard,۲۰۰۱)نتیجه گیریبا عنایت به عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان در مدل ارائه شده (شکل ۳) و تغییر مستمر در تقاضاهای بازار، استراتژیهای مشتری ، تکنولوژی و دانش ، سازمانها باید به سمت یادگیری حرکت کنند و یادگیری از راه فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی، ایجاد می‌شود از این رو، توانمندسازی ضروری است زیرا کارکنان در سازمانهای امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و تیمهای خلاق و تغییر دادن خواسته های مشتریان نیازمندند. سازمانهای امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی ، شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی موثرند.

منابع


۱. T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall, (۲۰۰۲), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management ، V. ۱۲ N.۱, p.۴۱۹-۴۴۳ .۲. Carter Mcnamard, (۲۰۰۱), Strategic planning ( in nonprofit or for profit organizations), http://www. Strategic planning .com۳. Nykodym , Nick, jack L. simontti ،employees empowerment ، empowerment in Organizations ، V. ۲ N.۱ ، ۱۹۹۴ , p.۶۰-۶۷.۴. Mr . Moses M . Simelane (۲۰۰۰), The Human resource planning – national and regional Approach Benchmarking and Re-engineering, http://www. Strategic planning .com۵. Melhem yahya, (۲۰۰۴), The antecedents of customer contact employees empowerment ، Employee Relation, V. ۲۶ N.۱, p.۷۲-۹۳ .

۶. طالبیان ، احمدرضا. تغییر سازمانی راهبردی با رویکردی نظامگرا، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، شماره ۱۱۸ ، ص ۳۸


منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

### ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی

محمدتاج الدین-محمد تقی و مریم درویش

چکیده: فرایند ارزیابی عملکرد که امروزه باید آن را در چارچوب مدیریت عملکرد طراحی و پیاده سازی نمود یکی از مهمترین فرایند توسعه منابع انسانی به شمار می رود. مهمترین عواملی که در طراحی یک فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش لازم است مورد توجه قرار گیرند را می توان به شرح ذیل برشمرد:۱- شفاف سازی ارتباط عملکرد کارکنان با استراتژی ها و اهداف سازمان ۲- تعیین شاخصهای عملکردی جهت ارزیابی ۳-تعیین و برقراری ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی. در این مقاله تلاش شده است با توجه به رویکرد فوق و براساس مدل "۵W" نسبت به تشریح عوامل کلیدی در طراحی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته شود.مقدمهارزشیابی، به عنوان یک فعل، از ابتدای خلقت بشر و در ذات و کردار اغلب موجودات زنده، به نوعی حضور داشته و اساسا مبنای رفتارهای فطری و اکتسابی بشر بوده است. ادیان الهی عموما معیار و شاخص های

رفتاری و کرداری به انسانها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آنها پاداش‌های معین و در صورت استنکاف نیز مجازاتهای معینی را بشارت داده اند.ارزیابی عملکرد در مجموعه مدیریت منابع انسانینظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود ، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبه‌رو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طورکلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی ازجمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اماسازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن برپیشرفت های آینده خویش واقفند،همین امر ارزیابی رامشکل کرده است ومساله مشکلتر وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد.شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند.دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد.ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبه‌رو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که کارکنان از این سیستم‌ها راضی نیستند. ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولا اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می سازند.ارکان ارزیابی عملکردچه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی‌باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود.باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را درجهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می‌توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه‌هایی، بین استراتژی و واقعیتهای روزمره، گسستگی وجود دارد.باایجاد ارتباط شفاف بین هدفهای کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد.برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال یک مرکز ارائه خدمات تلفنی در سازمان را در نظر بگیرید که در جهت ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می گیرد و همچنین حضور و در دسترس بودن را به عنوان شاخص ارزیابی جهت تحقق این هدف تعیین می کند. هر چند که شاخص مزبور می تواند ارزشمند باشد اما ممکن است این شاخص به خودی خود به استراتژی سازمان بر نگردد، در نتیجه بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می دهد و سازمان به صورت درست متوجه نمی شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه‌های استراتژی کسب و کار دارند.اما اگر شما تشخیص بدهید که مشتریان مرکز تلفن سازمان ترجیح می‌دهند که مسائلشان به سرعت حل شود، آن وقت تماسهای تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری می تواند به عنوان معیار اصلی جهت ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. حال شما باید شاخص‌هایی را برای ارزیابی کارکنان در برابر آن معیار (تماس تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری ) شناسایی کنید و بر روی منابعی که در همین راستا به کارکنان کمک می‌کنند، سرمایه گذاری داشته باشید.علاوه بر لزوم تعیین شاخص های عملکرد مناسب در جهت اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص‌های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل موثر و اثربخش با محیط پیرامون در جهت ایفای نقش برتر نیز امری ضروری است: تعیین مصادیقی در مورد شایستگی های نظیر ارتباطات ، اخلاق حرفه ای ، مشتری مداری ، کارتیمی و ... که افراد را در جهت اجرای بهینه نقش خویش یاری می کند.در همین مورد و در جهت ایجاد یکپارچگی و تعامل سازنده اعضا و توجه به منافع جمعی، شاخص هایی که به عملکرد و خروجی هر بخش/واحد مرتبط می باشند ، از قبیل: سرانه پیشنهادها ، امتیاز ۵S ، نتایج حاصل از ارزیابیها و ممیزی ها و ... نیز باید موردنظر قرار بگیرد.آخرین عاملی که برای ارزیابی می‌توان در نظرگرفت عملکرد و خروجی کارکنان درمورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، نظیر: فعالیتهای آموزشی و پژوهشی ، تشویق و توبیخ ، پیشنهادها و ... است (شکل ۱).ارزیابی چه زمانی باید صورت پذیرد؟یکی از مسائل حائز اهمیت در ارزیابی عملکرد ، زمان ارزیابی است. آیا ارزیابی عملکرد افراد باید روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و یا سالیانه به عمل آید ؟شاخص‌ها،معیارها و نقاط پایش فرایندها، فعالیتهااگر به مدل ارائه شده (شکل ۲) ارزیابی عملکرد در این مقاله توجه کنید، درمی یابید که یکی از مهمترین بخشهای قابل ارزیابی در مدل شاخص ، معیارها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی و برنامه‌ها مستندات و فرایندها است. بنابراین یکی از فاکتورهای تعیین کننده زمان ارزیابی وابسته به ماهیت و نوع شاخص ، معیار و یا نقاط پایش تعیین شده است. برای مثال اگر یکی از نقاط پایش در فرایند خرید یک سازمان طول مدت خرید "باشد، یعنی با توجه به ماهیت و اهمیت مدت زمان خرید و تحویل به موقع آن به درخواست کننده کالا در درون سازمان ، طول مدت خرید بعنوان یکی از شاخص های کلی برای ارزیابی مامور خرید در نظرگرفته شده باشد و پس از کارشناسی و تحلیل های به عمل آمده، میانگین مدت زمان خرید کالاها ۵ روز در نظر گرفته شده باشد، بنابراین لازم است که پس از پایان خرید هر کالا ، مامور خرید مربوطه مورد ارزیابی قرار گیرد. عوامل رفتارینخستین گام برای ارزیابی عوامل رفتاری، تعیین شایستگی های رفتاری است که از راه تجزیه و تحلیل مشاغل و نوع ماهیت فعالیتهای یک بخش قابل استخراج است . پس لازم است که برای هریک از شایستگی ها مصادیق

رفتاری تعیین شود . برای مثال اگر یکی از شایستگی های تعیین شده کارتیمی است باید به صورت رفتاری تعیین کنیم که چه نوع رفتارهایی از علائم و نشانه هایی ترغیب انجام و یا هدایت کارتیمی و همچنین چه نوع رفتارهایی تخریب کننده آن است. توصیه می شود جدولی از فهرست شایستگی ها و مصادیق رفتاری مثبت و منفی مورد نظر در دسترس مدیران و روسای هر بخش باشد و در صورت بروز آن رفتارها در طول روز مراتب را ثبت کنند. همان‌گونه که ملاحظه می کنید مناسبترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری همانند شاخص ها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی برنامه ها و فرایندها زمان بروز رفتار است. البته لازم است علل و موقعیت بروز رفتار موردنظر قرار گرفته شود .عوامل سیستمی و عوامل واحدیارزیابی عوامل سیستمی و عوامل واحدی برخلاف دوعامل ذکر شده لزوماً وابسته به زمان انجام فعالیت و یا بروز رفتار نیست؛ زیرا نتایج آن به طور عمده به صورت اعداد و ارقام بوده، از راه سیستم‌های مکانیزه قابل استخراج است. بنابراین به صورت هفتگی و یا ماهیانه قابل دریافت خواهدبود .ارزیابی نهایی و ارائه بازخوردبا توجه به بررسی های به عمل آمده درمورد نظریه های انگیزشی و تجربه‌های به دست آمده از اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نیز باتوجه به ارزیابی‌های شناوری که به صورت روتین درمورد شاخصها و نقاط پایش فرایندها و همچنین عوامل رفتاری صورت می پذیرد، مناسبترین زمان جهت ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد ارزیابی به صورت ماهیانه است .گفتنی است که برخی ازابزارهای خودارزیابی وارزیابی، مانند: استانداردها و مدل ها نظیر EFQM، Iso۹۰۰۱ که اجرای آن به صورت ۶ ماهه یا سالیانه صورت می‌پذیرد، می توانـد نتایج آن در مقاطعی که ارزیابی صورت می گیرد با نتایج ارزیابی های ماهیانه تلفیق شود . چه کسانی باید ارزیابی را انجام دهند؟یکی دیگر از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد، افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می دهند .نظام ارزیابی عملکرد بایدبه گونه ای باشد که بتواند تفاوت هایی راکه ازنظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده ، آنها را از یکدیگر مجزا کند. طبیعی است که اگر شاخصها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند، نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد.یک نظام ارزشیابی بنا به این دلایل، ممکن است تبعیض آمیر باشد ــ :محتوای ارزشیابی، عوامل مرتبط با شغل را در برنگرفته، از اعتبار چندانی برخوردار نباشد ــ.ارزیابها ، عملکرد ارزیابی شونده را در زمان انجام کارمورد مشاهده، قرار ندهند ــ .ارزشیابی ها برمبنای عوامل ذهنی و مبهم استوار باشد ــ .ارزشیابی هابراساس شرایط استاندارد شده ای جمع بندی وامتیاز داده نشده باشند.اگر کسی که باید عملکرد افراد رامورد ارزیابی قرار دهد براین باور باشد که باید ارزشیابی ها را برمبنای سابقه خدمت و ارشدیت افراد(و نه بر مبنای عملکرد آنان ) انجام داد، در آن صورت او به صورتی ناآگاه و ندانسته می کوشد تا ارزیابی مربوط به عملکرد را درون چارچوب مقامی که فرد از نظر سابقه خدمت و ارشدیت در سازمان دارد، بگنجاند.در ارتباط با ارزیابی عملکرد، خطاهای متداولی توسط ارزیابان به صورت عمدی و غیر عمدی امکان پذیر است:- نرمش و ارفاق- سخت گیری- گرایش به حد متوسط- خطاهای هاله ای- تعصبات فرهنگی- پیشداوری های شخصی- خطای ناشی از کهنگی و تازگی- خطای ناشی از مقایسه شخص با شخصارزیابی هریک از عوامل چهارگانه در مدل ارزیابی ــارزیابی شاخص ها و نقاط پایش :مناسبترین فرد برای ارزیابی این عامل، سرپرست مستقیم هر فرد است ــ .ارزیابی عوامل رفتاری:این عامل می توانـد به صورت ارزیابی ۳۶۰ درجه در داخل واحد، شامل: سرپرست همکار ، خودارزیابی و افراد زیرنظر با به کارگیری اصول درست آنکه در ارکان ارزیابی اشاره شده، صورت پذیرد ــ.ارزیابی عوامل سیستمی :این عوامل می توانـد توسط کاربران و مجریان مربوطه و به صورت مکانیزه استخراج شودــ . ارزیابی عوامل واحدی :بخشی از این عوامل توسط کاربران و مجریان قابل ارائه است و برخی از عوامل آن توسط ممیزان و ارزیابان داخلی/خارجی قابل ارائه است (شکل ۳).چرا ارزیابی عملکرد صورت می‌پذیرد؟ابتدایی ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندیها و شایستگی های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری است . امروزه در برخی از سازمانها به جای واژه ارزیابی عملکرد از واژه مدیریت عملکرد استفاده می شود و این به خاطر گستردگی و نقشی است که نتایج و خروجی های ارزیابی عملکرد در جهت بهبود فرایند و عملکرد افراد می توانـد به همراه داشته باشد .ارزیابی عملکرد جامع ودرست می‌توانـد این نتایج وخروجی ها را به همراه داشته باشد :۱. شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان ؛۲. تدوین برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی؛۳. ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد ؛۴. عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان ؛۵. شناسایی افراد برای جانشین پروری؛۶. به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء؛۷. جابه جایی های شغلی و ... . چگونه عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهیم؟در این مرحله لازم است بررسی کنیم با چه روشها ، ابزارها و تکنیک هایی می‌توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسبترین خروجی‌ها دسترسی پیدا کرد . مهمترین ابزارها و تکنیک ها برای ارزیابی عملکرد به این شرح ذیل است .۱. مشاهده ؛۲. مصاحبه؛۳. پرسشنامه / فرم؛۴. گزارشهای آماری ، کتبی و سیستمی؛ ۵. استانداردها / مدلهای ارزیابی سیستم‌های مدیریت کیفیت EFQM ، Iso۹۰۰۱ و ... ).کاربرد هریک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی‌کند، بلکه لازم است که با توجه به عاملی که مورد ارزیابی قرار می گیرد از هریک از این ابزارها به تنهایی ویا به صورت تلفیقی استفاده کرد.تشریح مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانیهمان‌گونه که در مدل ارائه شده (شکل ۴) می بینید عوامل و شاخص های ارزیابی عملکرد به عبارت دیگر " آنچه که لازم است مورد ارزیابی قرار گیرد " که پایه و مهمترین رکن سیستم های ارزیابی عملکرد می باشد باید از بطن استراتژی و برنامه ها و همچنین فرآیند ها ، رویه ها و مستندات یک سازمان استخراج شود .برای اینکه مدیریت بتواند چگونگی ومیزان تحقق استراتژی و هدفهای خود را به صورت معینی تعریف کند لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیتها و عملکرد کارکنان با ا ستراتژی و هدفهای سازمان را مشخص کرده، سپس به گونه ای دقیق، عملکرد کارکنان را به صورت کمی شاخص گذاری و اندازه گیری کند . با این تفسیر چشم انداز ، ماموریت ، هدفها ، استراتژی ، و برنامه های سازمان باید به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد .اگر در مدل مشخص شده است عوامل مورد ارزیابی به چهار دسته اصلی تفکیک شده است . مهمترین و اصلی ترین عامل که به طور مستقیم به فعالیتها و عملکرد روزانه کارکنان مرتبط می باشد، بررسی و تعیین درست و مناسب شاخص ها ، معیارها و نقاط پایش فرایندها است که از درون استراتژی و برنامه های سازمان استخراج می شود .اینکه چه چیزی موردارزیابی قرارگیرد، بنیادی ترین و مهمترین عامل در ارزیابی عملکرد کارکنان است ، متاسفانه در بسیاری از سیستم های ارزیابی عملکرد نادیده گرفته شود .عامل دوم، مربوط به ارزیابی شایستگی های شغلی و رفتاری کارکنان است. یعنی اینکه با تجزیه وتحلیل مشاغل بایدمشخص شودکه چه شایستگی های رفتاری برای هریک ازشغل‌ها ضروری است. سپس باید برای هر یک از شایستگی ها مصادیق رفتاری مثبت و منفی تعیین شود . برای مثال وقتی که به کارگروهی به عنوان یک شایستگی اشاره می کنیم ، لازم است که به صورت رفتاری مشخص کنیم که شامل چه نوع رفتارها و عملکردهایی می شود .سومین عامل، مربوط به ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان درمورد نظامهای مصوب

عمومی سازمان، شامل: حضور و غیاب ، فعالیتهای آموزشی و پرورشی ، تشویق و توبیخ ،مشارکت در تیم های کاری ، پیشنهادها و ... می شود.عامل چهارم و آخرین عامل، مربوط به عملکرد کلی واحدها می شود . همان‌گونه که در ارکان ارزیابی اشاره شد، شاخص‌هایی که در این عامل می توان مورد توجه قرار داد، شامل این موارد است :۱. سرانه پیشنهادها؛۲. امتیاز 5S ؛۳.مشارکت در تیمها؛ ۴.امتیاز رضایت مشتریان داخلی؛۵.شکایات مشتریان؛۶-نتایج حاصل از ارزیابی ها و ممیزیها (ISO۹۰۰۱،EFQMو...).یکی دیگر از اجزای مدل، به ابزارهایی که در ارزیابی عملکرد به کارگرفته می‌شود، اشاره دارد . بهترین تکنیکها و ابزارهایی که برای ارزیابی عوامل تعیین شده در مدل قابل کاربرد است، شامل: مشاهده مصاحبه گزارش، پرسشنامه / فرم استانداردها و ، EFQM ISO۹۰۰۱و . ) می باشد . باید توجه داشت که به تناسب هریک از عوامل تعیین شده برای ارزیابی در مدل از یک یا چند مدل خاص می توان استفاده کرد . آخرین جزء مربوط به مدل، شامل خروجی ها و نتایجی است که از مدل قابل استخراج است .اگر عوامل تعیین شده در مدل به صورت کامل و حرفه ای مورد ارزیابی قرار گیرند نتایج قابل ملاحظه ای شامل شناسایی نقاط قدرت و قابل بهبود کارکنان برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی، ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد ، عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان، شناسایی افراد برای جانشین پروری، به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء ، جابه جایی شغلی و ... قابل بهره برداری خواهند بود .نتیجه گیریارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید . در صورتی که ارزیابی عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده، در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. ارزیابی عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد مـی کند.بخشی از مدل ارزیابی عملکردی که در این مجموعه ارائه شده، حاصل تجارب ناشی از اجرای این سیستم در شرکت سایپا و برخی از شرکتهای گروه صنعتی سایپا است و بخش دیگر آن نتیجه مطالعات و تحقیقات انجام شده درمورد سیستمهای ارزیابی عملکرد در سطح دنیا می باشد . با توجه به هدفهای مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی گروه سایپا، امید است که با ایجاد بستر لازم بتوانیم این مدل را به صورت جامع با در نظرگرفتن ملاحظات لازم در تمامی شرکتهای گروه سایپا پیاده‌سازی کنیم .منابع۱. جزنی، نسرین: مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم تهران، نشرنی، ۱۳۸۷.۲. حاضر، منوچهر و عابدینی راد، امیر: اصول مـدیریت و رفتار سازمانی، جلد اول، مولف، تهران، ۱۳۷۵.علوی، سیدامین ا.. .، ارزشیابی عملکرد افراد: اصول و روشهای ارزشیابی ، مجموعه شانزدهم ، چاپ اول ، سازمان مدیریت دولتی،۱۳۷۸دسلر، گری: مدیریت منابع انسانی ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۸ .میرسپاسی ، ناصر: ارزشیابی عملکرد افراد ، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸

David A. Decenzo & Stephen P. Robins, Human Resource Management, Willey, ۱۹۹۹, Six .۶ thed.۷. Dessler,gray Human Resource Management, Printice Hall ۱۹۹۷. –۷ ed۸. Lloyd L. Byars Leslie W. Rue, Human Resource Management, Rob Zwettle, ۱۹۹۷,fifty ed.۹. Spector,Paule,Industrial&Organizational Psychology, Reserch & Practice, ۱۹۹۶. منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

## مصاحبه

تهیه کننده: ابراهیم سالاری نهند

تعریف مصاحبه: یکی از اصلی ترین بخش های هر کار پژوهشی جمع آوری اطلاعات می باشد.چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت گیرد کار تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری از داده ها با دقت و سرعت زیادتری انجام خواهد شد.برای جمع آوری اطلاعات در کارهای پژوهشی چهار روش عمده مورد استفاده قرار می گیرد که عبارتند از: استفاده از

اسناد و مدارک موجود ، مشاهده ، مصاحبه و پرسشنامه. که در این متن به مصاحبه می پردازیممصاحبه عبارت است از جمع آوری اطلاعات از طریق گفتگوی رودررو و شفاهی.اهمیت روش مصاحبه یا هنر آن فراهم نمودن فضایی آزاد و صمیمانه است که در آن مراجع احساس اطمینان و اعتماد کنند.شروع مصاحبه یا صحبت از موضوع مورد علاقه مصاحبه شونده در ایجاد محیطی آرام و مناسب برای ادامه مصاحبه اثر دارد و مصاحبه گر را در بدست آوردن اطلاعات بهتر یاری می کند.در تعریفی دیگر مصاحبه یکی از روش های جمع آوری اطلاعات است که در آن به صورت حضوری یا غیر حضوری از افراد یا گروهی از آنان پرسش می شود.نکته مهم آن است که سئوالات مصاحبه از قبل اندیشیده و پیش بینی شده است.انواع مصاحبه مصاحبه را از دیدگاههای مختلف می توان به انواع مختلفی تقسیم کرد.از نظر هدف مصاحبه را به سه دسته تحقیقی ، درمانی و مشاوره ای تقسیم می کنند:الف _ مصاحبه تحقیقی:مصاحبه تحقیقی در امور پژوهشی به منظور کشف حقایق و بررسی امور مختلف جهت رسیدن به هدفهای خاص انجام می گیرد.مصاحبه تحقیقی بر حسب آنکه برای چه منظوری به کار می رود انواع مختلفی دارد که عبارتند از:۱_مصاحبه اطلاعاتی :این نوع مصاحبه فقط به منظور جمع آوری اطلاعات در مورد مراجع ، دادن اطلاعات یا امور دیگر انجام می شود.۲ _مصاحبه حقیقت یابی :این نوع مصاحبه به منظور روشن کردن نکات مبهم اطلاعاتی که قبلا در مورد مراجع از روش های دیگر جمع آوری شده است و نیز تحکیم و تکمیل اطلاعات به کار می رود.

۳ _مصاحبه عقیده ای :مصاحبه عقیده ای قدری مشکل تر است و هدف آن وقوف بر عقاید مراجع و نگرش وی نسبت به مسایل مختلف است.۴ _مصاحبه استخدامی :مصاحبه استخدامی به منظور کسب آگاهی از تجارب ، علایق ، شخصیت و توانایی های داوطلب ، شغل یا رشته ی تحصیلی وی و میزان شایستگی وی در احراز حرفه و یا موفقیت در رشته ی تحصیلی مورد نظر به کار می رود.۵ _مصاحبه به عنوان روش تجزیه و تحلیل شغل:به منظور جمع آوری اطلاعات از شغل و امر تجزیه و تحلیل شغل مورد استفاده قرار می گیرد.این نوع مصاحبه معمولا_ به سه طریق انجام می گیرد _:مصاحبه فردی که از طریق آن با هر کدام از شاغلین مصاحبه شغلی صورت می گیرد _.مصاحبه گروهی که با جمعی از شاغلین که شغل مشابهی را انجام می دهند صورت می گیرد _.مصاحبه سرپرستی که با یک یا چند سرپرست که در مورد شغل خاصی اطلاعات کافی دارند انجام می گردد.لازم به ذکر است قبل از انجام مصاحبه ، مصاحبه شونده باید در مورد علت انجام آن آگاهی لازم را کسب کندبدیهی است در این صورت تمایل بیشتری در مورد انجام دادن آن ایجاد می شود.انواع مصاحبه های تحقیقی از نظر روش انجامهر یک از انواع مصاحبه های تحقیقی از نظر روش انجام به سه نوع تقسیم می شوند:

۱ _مصاحبه آزاد:در این روش مصاحبه کننده و مصاحبه شونده در انجام مصاحبه هیچ نوع محدودیتی ندارند.مصاحبه کننده می تواند سئوالات خود را هر طور که می خواهد مطرح کند و مصاحبه شونده نیز در پاسخگویی به پرسش ها آزادی کامل دارد. در این حالت رفتار آزمودنی طبیعی تر است و اطلاعات واقعی تری بدست می آید.مصاحبه گر می تواند سئوالات اضافی تری را نیز مطرح کند.تحجر و خشکی مشهود در این مصاحبه از ایراداتی است که بر آن وارد دانسته اند که در این خصوص برخی مواقع چنانچه مصاحبه توسط افراد با تجربه صورت پذیرد آزادی هایی را مجاز می دانند.بدین معنی که موارد مطالعه و نوع سئوالات را مشخص می کنند اما مصاحبه شونده را در بیان آنچه در موردی خاص به ذهنش آمد و نیاز به باز گویی آن را احساس کرد آزاد می گذارند.به این روش برای تحقیقاتی برای مقیاس کوچک ، مطالعات کیفی و یا مصاحبه با اشخاص و گروههایی که اطلاعات اصلی از آنها بدست می آید مناسب است.هدف در این گونه مصاحبه ها جمع آوری اطلاعات عمیق و کیفی است.۲ _مصاحبه محدود یا منظم یا انعطاف ناپذیر یا پرسشنامه همراه مصاحبه :در این نوع مصاحبه ، مصاحبه کننده سئوالات مشخصی را به صورت پرسشنامه ای با پرسش های مشخص و با توالی ثابت که از پیش آماده شده است به ترتیب معینی مطرح کرده و مصاحبه شونده فقط باید در زمینه هایی که از وی سئوال می شود، پاسخ دهد. دراین روش ، طرفین مصاحبه محدودیت کامل دارند به این که مصاحبه کننده نمی تواند از نظم و ترتیب پرسش ها عدول کند و حتی نباید کلمات و عبارات پرسش را تغییر معنا دهد.مصاحبه شونده نیز موظف است به همان پرسش ها به طور دقیق و مختصر پاسخ دهد.در این نوع مصاحبه نه تنها موضوعاتی که پرسشگر مطرح می کند از قبل تعیین شده اند بلکه این موضوعات به طور دقیق رتبه بندی گردیده اند و پرسشگر ناچار است هر یک از موضوعات را در جای خود طرح کند و هیچ یک را نمی تواند به سلیقه ی خود بر دیگری ترجیح دهد.این روش در مطالعات بزرگ و زمانی که پژوهشگر از تنوع پاسخ ها اطلاع دارد به کار می رود.

۳_مصاحبه نیمه آزاد:این مصاحبه در عین حال که طرفین آزادی کامل ندارند ، محدودیت کاملی نیز احساس نمی کنند.به این معنا که مصاحبه کننده ضمن پیروی از الگویی مشخص در طرح موضوعات می تواند سئوالت خود را به شرطی که از موضوعات پیش بینی شده تجاوز نکند به هر ترتیب و یا با هر نوع عبارات و کلماتی که لازم بداند مطرح کند.مصاحبه شونده نیز در پاسخگویی به پرسش ها از آزادی کامل برخوردار نیست ولی می تواند تا حدودی به بیان مطالب مورد نظر خود بپردازد.هدف در این جا جمع آوری اطلاعات عمیق و کیفی است.ب– مصاحبه مشاوره ای و درمانی:این مصاحبه به منظور کمک به مراجع جهت حل مسائل و مشکلات وی انجام می گیرد.مصاحبه مشاوره ای به سه نوع تقسیم می شود: مشاوره مستقیم ، مشاوره غیر مستقیم و مشاوره انتخابینکات مهمی که در مصاحبه باید رعایت شود:۱) ایجاد رابطه ی حسنه با مصاحبه شونده۲) گوش دادن ۳) تکلم با زبان مصاحبه شونده۴) آشنایی مصاحبه گر با اهداف و روش های طبقه بندی و ارزش گذاری پاسخ ها۵) دخالت ندادن تمایلات شخصی مصاحبه گر۶) ایجاد شرایط یکسان برای همه۷) کسب اجازه در هنگام استفاده از دستگاه ضبط صدا۸) جلب اعتماد مصاحبه شونده۹) رعایت مقام و موقعیت اجتماعی افراد۱۰) بیان توضیحات کافی قبل از شروع مصاحبه۱۱) ارایه آموزش کافی قبل از شروع مصاحبه۱۲) داشتن برنامه برای مصاحبه ۱۳) عدم مخالفت با اظهارات مصاحبه شونده۱۴) تنظیم مدت زمان مصاحبه به گونه ای که هم مصاحبه کننده وهم مصاحبه شونده در طول مدت مصاحبه درحالت هشیاری و آگاهی کامل باشند.۱۵) تشکر از مصاحبه شونده در پایان مصاحبهمزایا و معایب مصاحبه:مصاحبه نیز مانند سایر روش های جمع آوری اطلاعات دارای مزایا و معایبی می باشد که به طور اختصار بیان می گردد:مزایای مصاحبه:– قابلیت استفاده برای کم سوادان و بی سوادان و کودکان و بیماران– امکان روشن کردن مفهوم سئوالات– بدست آوردن در صد بیشتری پاسخمعایب مصاحبه:– وقت گیر و پر هزینه بودن– طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات در هنگامی که سئوالات باز هستند مشکل است.– تورش مصاحبه گر و دخالت دادن نظرات شخصی منابع:زارعی متین ، حسن ، مدیریت منابع انسانی ، قم ، موسسه بوستان کتاب (۱۳۷۹)علی کرمی ، رضا ، روش های مطالعه و تحقیق ، قم ، انتشارات قلمگاه (۱۳۸۸)دانش پرستاری– انواع مصاحبه ، www.jouybari.blogfa.com/post-۶۲۳.aspxwww.jouybari.blogfa.com ، هشت اصل مهم برای تهیه یک مصاحبه خواندنی ، احمد فاتحی ، سایت گل نرگس ، http://ahmadfatehi۸۳۳۶۴۹.blogfa.com/post-۶۴.aspxمصاحبه و اصول آن در روان شناسی ، سایت آفتاب ، :p://www.aftab.ir/articles/applied_sciences/psychbiology/c۱۲c۱۲۶۲۲۴۴۰۷۵_psychology_p۱.php

## استفاده از حسابداری منابع انسانی در پخش و توزیع دارو

پوریا اولادزاد –دانشجوی MBA صنعتی شریف

چکیده:یکی از مباحث جدید در دانش حسابداری، نگرش نوین به منابع انسانی به عنوان یکی از موثرترین عوامل مولد در ایجاد درآمد سازمانها است. در این مبحث، ارزش اقتصادی منابع انسانی به مشابه دارایی با اهمیت موسسه تلقی و امکان ارایه آن در صورت‌های مالی مطرح می گردد. امروزه مدیران اطلاعات وسیعی از منابع عادی و مالی

سازمانهای خود دارند، اما در مورد منابع انسانی اطلاعات آنها کم و محدود است. بنابراین، اگر مدیران بخواهند در کار خود به درستی کارآمد باشند، باید بتوانند ارزش منابع انسانی را به درستی اندازه گیری کنند و حسابداری منابع انسانی برای این منظور به وجود آمده است. به عبارت دیگر ورود حسابداری منابع انسانی در حوزه مدیریت سبب شده است که مدیران به اهمیت افرادی که در انجام و اداره ی امور سازمان نقش دارند، آگاهی بیشتری یابند و از اطلاعات حسابداری منابع انسانی برای افزایش اثربخشی مدیریت بر منابع انسانی سازمان خود بهره گیرند. در این مقاله سعی می شود با توجه به اینکه درآمد شرکت های پخش و توزیع دارو به عنوان سازمانهای خدماتی بسیار وابسته به نیروی انسانی آنهاست، قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در این شرکتها در کشور بررسی شده و نیز مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکتها تعیین گردد. یافته های مقاله حاکی از آن است که در مقایسه با معیارهای اندازه گیری شده مورد استفاده برای سطوح پنجگانه، قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور در مجموع تقریبا در سطح کم می باشد و نیز مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکتها از میان پنج روش انتخابی روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) می باشد. همچنین یافته های دیگری نیز به صورت جانبی از تحقیق حاصل شده است که در ادامه مطرح می گردد. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان مالی (به عنوان استخراج کننده و نیز استفاده کننده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی) و نیز مدیران بازرگانی و فروش (به عنوان استفاده کننده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی برای افزایش اثر بخشی مدیریت بر منابع انسانی)

چهار شرکت بزرگ پخش و توزیع دارو در کشور می باشند. واژه های کلیدی: حسابداری منابع انسانی، روشهای حسابداری منابع انسانی، اثر بخشی، امکان سنجی مقدمه: امروزه ارزش بسیاری از شرکت ها بخصوص شرکت های خدماتی تا حد زیادی تابع دانش و مهارت نیروی انسانی آنهاست. پس نیروی انسانی مقدم بر سرمایه و مستقل از آن است، زیرا ارزش افزوده حاصل از سرمایه موجود، تابع میزان دانش و مهارت نیروی انسانی استفاده کننده از آن می باشد، بنابراین منابع انسانی در مقایسه با سرمایه، ممتازتر و برتر بوده و استحقاق توجه بیشتری را دارد. از طرفی یکی از مهم ترین وظایف مدیران، استفاده از کلیه منابع موجود جهت رسیدن به هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت سازمان است. کارایی و اثربخشی مدیریت هر سازمان به معنای توانایی مدیران آن سازمان در چگونگی تهیه، توسعه، تخصیص، نگهداری و بکارگیری منابع آنهاست و این امر نیازمند اطلاعات صحیح در مورد منابع سازمانی است و نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع هر سازمانی از این امر مستثنی نمی باشد. موضوع حسابداری منابع انسانی از مباحث با اهمیت و جدیدی است که در کشور ما مورد توجه قرار گرفته است. از آنجا که استفاده کنندگان از صورت های مالی نیازمند اطلاعات مناسب در مورد تمام منابع اقتصادی مورد استفاده ی واحد اقتصادی می باشند، بالطبع اطلاع از منابع انسانی مورد استفاده ی سازمان نیز مورد توجه ایشان است. سرمایه گذاران به عنوان استفاده کنندگان صورتهای مالی به اطلاعاتی درباره ی ارزش دارایی های انسانی و تغییرات این دارایی ها در طی دوره ی مالی برای اخذ تصمیمات صحیح تر سرمایه گذاری نیاز دارند. مدیریت واحدها نیز به عنوان دسته ای دیگر از استفاده کنندگان اطلاعات مالی برای برنامه ریزی و کنترل منابع انسانی به چنین اطلاعاتی نیازمندند. علاوه بر این حسابداری منابع انسانی روشی برای ارزیابی عملکرد مدیریت در بهره گیری از منابع انسانی است. بنابراین استفاده از حسابداری منابع انسانی در سیستم های حسابداری واحدهای اقتصادی می تواند تاثیر چشمگیری در افزایش اثربخشی تصمیماتی داشته باشد که در ارتباط با نیروی انسانیست. بنابراین می توان در یافت که هدف اصلی حسابداری منابع انسانی بهبود بخشیدن کیفیت تصمیمات مالی مورد اتخاذ ذینعان داخل و خارج یک سازمان از طریق وارد کردن متغیرهای سرمایه انسانی به جمع سایر متغیرهای سنتی تصمیم گیری می باشد. اطلاعات منابع انسانی مخلوق نیازهای عصر خود یعنی گسترش دانش بشری استفاده کنندگان از اطلاعات حسابداری می باشد. در کشورهای در حال توسعه و به ویژه در ایران، کارکنان ماهر و متخصص جزء منابع نادری است که مدیریت تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی برای ارتقاء سطح عملکرد خود در جستجوی آن هستند و یا با صرف هزینه های گزاف سعی دارند تا به هر گونه ی ممکن منابع انسانی موجود خود را برای رسیدن به سطح مطلوب آموزش دهند. نداشتن اطلاعات، درباره ی اینکه ارزش اقتصادی چنین منابع کمیابی چقدر است و یا چه میزان از مخارج انجام شده، ارزش به حساب دارایی بردن دارد و چه میزان هزینه دوره تلقی می گردد، از نقاط ضعف سیستم های موجود حسابداری در ایران به شمار می آید. با توجه به مطالب عنوان شده می توان به نقش مهم اطلاعات حاصل از حسابداری منابع انسانی در افزایش اثربخشی تصمیمات مدیران و سایر ذینفعان پی برد و از آنجا که درآمد و موفقیت شرکت های پخش و توزیع دارو وابستگی زیادی به استفاده موثر از نیروی انسانیشان دارد یافتن این موضوع که این شرکتها در کشور ما از نظر قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در چه سطحی هستند و نیز مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکتها چه روشی است (با توجه به امکانات حسابداری و نیز دانش استفاده کنندگان نسبت به اطلاعات جهت تجزیه وتحلیل و نیز افزایش اثربخشی) می تواند بسیار مفید باشد. طرح سوالات تحقیق: با توجه به اهداف و علل ذکر شده، سوالات تحقیق پیرامون دو مسئله اصلی ذیل می باشد: ۱- آیا امکان اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو وجود دارد؟ ۲- در صورت امکان، مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال با توجه به دانش و آگاهی از نحوه استفاده موثر از اطلاعات حاصله توسط استفاده کنندگان (در اینجا مدیران مالی، بازرگانی و فروش شرکت های پخش و توزیع دارو )کدام است؟ قلمرو تحقیق: قلمرو مکانی: از نظر مکانی قلمرو تحقیق شامل دو شرکت بزرگ و دو شرکت متوسط پخش و توزیع دارو می باشند که بخش عمده ای از توزیع و فروش دارو و تجهیزات پزشکی را در سطح کشور عهده دار می باشند. قلمرو موضوعی: از نظر موضوعی چهارچوب موضوع پژوهش، حسابداری منابع انسانی با تمرکز بر روشهای ارزشیابی منابع انسانی می باشد. ادبیات موضوعی تحقیق: تعریف و تاریخچه حسابداری منابع انسانی حسابداری منابع انسانی عبارت است از شناسایی و ارزیابی منابع انسانی سازمان و گزارشگری به اشخاص ذینفع. در این تعریف سه بخش اساسی پیرامون منابع انسانی وجود دارد: شناسایی: تشخیص کمیت و کیفیت آن و تهیه آمار مناسب. ارزیابی: اندازه گیری ارزش اقتصادی و تعیین میزان مالی آن. گزارشگری : تنظیم و ارایه گزارش‌های مالی مناسب در مورد آن. با توجه به نیاز مدیریت به اطلاعات برای تصمیمگیری، حسابداری منابع انسانی (Human Resource Accounting) اطلاعاتی فراهم میآورد که مدیران هر چه بهتر و مفیدتر بتوانند از منابع انسانی تحت اختیارشان استفاده کنند. یکی از هدفهای عمده ی حسابداری منابع انسانی، گسترش کاربرد روشهای معتبر و درخور اطمینان برای اندازه گیری ارزش منابع انسانی در سازمان است. به عارت دیگر حسابداری منابع انسانی عبارت است از معیارها و استانداردهای اندازه گیری نیروی انسانی در یک سازمان صنعتی، بازرگانی یا خدماتی با توجه به تجزیه و تحلیل کمی و کیفی اینگونه سرمایه گذاریها. به عبارت ساده تر یک موسسه صنعتی یا بازرگانی باید از ارزش سرمایه گذاری در نیروی خود آگاه باشد. همچنین بتواند نرخ بازگشت این سرمایه را نیز محاسبه کند و بداند که آیا بازده سرمایه گذاری رضایت بخش است یا نه؟ حسابداری منابع انسانی در واقع کاربرد مفاهیم و روشهای حسابداری در محدوده ی مدیریت نیروی انسانی است. این حسابداری معیارسنجی و گزینش هزینه و ارزشگذاری نیروی انسانی به عنوان منابع اصلی هر موسسه است. این هزینه ها، نظیر سایر هزینه ها، از بخشهای جاری و سرمایه ای ـ یا به تعبیر دیگر هزینه های مستقیم و غیر مستقیم ـ تشکیل می شود ▪. هزینه منابع انسانی از دو بخش هزینه ی اولیه وهزینه ی جایگزینی تشکیل می شود: ۱) هزینه های اولیه: هزینه های اولیه منابع انسانی کلیه وجوهی هستند که برای تامین و پرورش نیروی انسانی مصرف می شود و شامل هزینه های گزینش نیرو، استخدام، استقرار، جهتدهی و آموزش حین خدمت، بازآموزی و آموزشهای کاربردی و تخصصی برای کسب مهارتهای لازم می شود. این تعریف در مورد سایر منابع نیز کاربرد مشابهی دارد، چرا که هزینه های اولیه کارخانجات و تجهیزات همان مبالغی هستند که برای تحصیل این منافع صرف می شود. ۲) هزینه های جایگزینی: هزینه هایی هستند که باید برای جایگزینی کارکنانی که در حال حاضر در موسسه یا واحد مشغول به کار هستند، متحمل شد. این هزینه ها به دو بخش تقسیم می شود: الف- هزینه های جایگزینی پستی یا شغلی ب- هزینه های پرسنلی ▪ هزینه های جایگزینی پستی: هزینه هایی هستند که باید برای جایگزین کردن فردی در یک پست سازمانی با شخصی که بتواند خدمات مشابهی را در این پست سازمانی ارایه دهد، پرداخت شود و این گونه هزینه ها خود از سه بخش (تأمین، پرورشی یا آموزشی و کناره گیری) تشکیل می شوند ▪. هزینه های کناره گیری: مبالغی هستند که برای کناره گیری هر

یک یا تعدادی از شاغلان پستهای سازمانی صرف میشوند. این هزینه ها عبارتند از هزینه پاداش یا اجرت کناره گیری، هزینه ی مابه التفاوت پیش از کناره گیری، هزینه ی خالی ماندن پست سازمانی. نباید فراموش کرد که هزینه پاداش یا اجرت کناره گیری در واقع همان هزینه ی بازخرید سنوات خدمت (مزایای پایان خدمت) است و هزینه های مابه التفاوت پیش از کناره گیری ناشی از کاهش بهره وری فرد قبل از کناره گیری است. هزینه های خالی ماندن پست سازمانی، هزینه ای است غیر مستقیم که از کاهش کارآیی پستهایی که از خالی ماندن پست مورد نظر تاثیر می پذیرند. تحقیقات در مورد حسابداری منابع انسانی از سال ۱۹۶۰ آغاز شده و همگام با مکتب «مدیریت انسانی» گسترش یافته است، این مکتب انسان را به عنوان یکی از منابع با ارزش هر سازمان مورد توجه خاص قرار می دهد و معتقد به رفتاری شایسته و در خور این ارزشهاست. تعیین نقطه شروع حسابداری منابع انسانی به عنوان یک موضوع تحقیقی یا مطالعاتی مشکل است. در سال ۱۹۷۶ مجله حسابداری، فهرست سازمانها و جوامع مربوط به این مبحث را که یازده مورد از آنها مربوط به پایان نامه های منتشر نشده دوره دکتری بود و نیز اولین مرجع را که اساس کار دابلین و لاتکا در سال ۱۹۳۰ بود، منتشر کرد. سالهای ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۶ را می توان دوره ی توجه هر چه بیشتر به حسابداری منابع انسانی دانست. اما از ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۰ توجه به حسابداری منابع انسانی از طرف محافل علمی و تجاری کاهش یافت. در سال ۱۹۷۰ بسیاری از نویسندگان علاقه مند بودند تا به عنوان پیشکسوتان حسابداری منابع انسانی و ارایه کنندگان اندیشه های جدید مطرح شوند. این اندیشه ها به طور متداول به حسابداری دارایی های انسانی اشاره میکرد اما بیانیه های کوتاه آن درباره ی کارکنان در بلندمدت موجب تعمیم اهمیت منابع انسانی شد. فلم هولتز پنج مرحله را در توسعه ی حسابداری منابع انسانی ذکر می کند ▪: مرحله اول سالهای ۱۹۶۶-۱۹۶۰: در این دوره مفهوم حسابداری منابع انسانی, استنتاجی از نظریه ی اقتصادی «سرمایه انسانی» و متأثر از مکتب «منابع انسانی نوین» و روانشناسی سازمانهای متمرکز و تاثیر نقش رهبری در سازمان بود ▪. مرحله ی دوم سالهای ۱۹۷۱-۱۹۶۶: تحقیقات فنی و عملی در این دوره به الگوهایی برای اندازه گیری دقیق و تعیین هویت استفاده کنندگان بالقوه این روش و استفاده تجربی حسابداری منابع انسانی در سازمانهای واقعی معطوف گشت ▪. مرحله ی سوم سالهای ۱۹۷۶-۱۹۷۱: این دوره را می توان دوره ی توجه پژوهشگران و سازمانها به حسابداری منابع انسانی دانست. سازمانهای کوچک تلاش بیشتری برای به کار بردن حسابداری منابع انسانی داشتند. برآوردها و نتیجه گیریهای به عمل آمده بر اساس تاثیرات بالقوه اطلاعات حسابداری منابع انسانی بر مدیریت اجرایی و تصمیمات سرمایه گذاران بود ▪. مرحله چهارم سالهای ۱۹۸۰ ۱۹۷۶: این دوره، دوره ی توجه نکردن محققان حسابداری و موسسه های بازرگانی به حسابداری منابع انسانی بوده است ▪. مرحله پنجم از سال ۱۹۸۰ تا کنون: که دوره توجه دوباره به حسابداری منابع انسانی است. این مساله به کمک مطالعات جدید، به صورت کوشش بعضی از سازمانهای بزرگ برای استفاده از حسابداری منابع انسانی نشان داده شده است. در سال ۱۹۸۰ تفکر نوینی در زمینه منابع انسانی در علم مدیریت بوجود آمد و پس از شناور شدن نرخ ارز و از میان رفتن ارتباط سنتی طلا و دلار، موضوع نیروی انسانی به عنوان پشتوانه تولید و پول کشورها مانند یک اصل بدیهی مطرح شد. در مباحث جدید مدیریتی در موضوع منابع انسانی و راهکارهای ارزیابی این منابع در دهه اخیر جایگاه و اهمیت ویژه ای یافته است که از یک طرف جزو منابع نامحدود تلقی می شوند و از طرف دیگر کم توجهی به آن، کلیه منابع دیگر را تحت تاثیر قرار خواهد داد و در حسابداری نوین نیز مباحثی را مطرح کرده است. در مجموع با بررسی های به عمل آمده مشخص گردید که پژوهشگران تحقیقات گسترده ای را در زمینه های مختلف حسابداری منابع انسانی آغاز نموده اند، که عمده این تحقیقات حول سه محور اصلی زیر بوده است: ۱- تدوین و پی ریزی مدل ها و روشهایی برای سازمانها به منظور اندازه گیری بهای تمام شده و ارزش (پولی و غیرپولی) کارکنان. ۲- طراحی سیستم های کاربردی برای استفاده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی. ۳- تعیین اثر حسابداری منابع انسانی بر رفتار و طرز تلقی مردم ( بررسی اثر ادراکی و رفتاری اطلاعات منابع انسانی) عمده تحقیقات انجام شده پیرامون آثار احتمالی اطلاعات حسابداری منابع انسانی بر تصمیمات سرمایه گذاران، مدیران، اعتباردهندگان و سایر استفاده کنندگان اطلاعات حسابداری یعنی حول محور سوم بوده، که طی سال های ۷۶-۱۹۷۱ صورت گرفته است. محققانی از قبیل الیاس (۱۹۷۲)، هندریکس (۱۹۷۶)، توماسین (۱۹۷۷)، شوان (۱۹۷۶)، اکلن (۱۹۷۶)، فلم هولتز (۱۹۷۶)، لیکرت (۱۹۷۶) و هرمانسون (۱۹۷۶) مطالعاتی در این زمینه داشته اند، که نتایج اکثر آنها نشان داد که اطلاعات منابع انسانی تاثیر معنی داری (از نظر آماری) بر تصمیمات داشته است. تحقیقاتی نیز پیرامون سایر محورهای ذکر شده صورت گرفته است که بیشتر جنبه کاربردی موضوع را شامل می شود، از جمله این تحقیقات می توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱"- نقش حسابداری منابع انسانی در منابع انسانی "توسط میتال و تایال (۲۰۰۶) ۲- بکارگیری روش ارزشیابی خالص ارزش فعلی تعدیل شده در شش شعبه یک مؤسسه حسابرسی توسط اوگان (۱۹۸۶) ۳- آزمون حسابداری منابع انسانی در یک شرکت هواپیمایی توسط کانن (۱۹۹۵) ۴ "- بکارگیری بهای جایگزینی به عنوان معیار ارزشگذاری "توسط پوزی و کارپر (۱۹۸۵) ۵"- حسابداری منابع انسانی "توسط اریک فلیمهلتز (۱۹۹۹) ۶ "- ضرورت حسابداری منابع انسانی و کاربرد آن "توسط بارکنز و ویلاردر(۱۹۹۹) البته تحقیقات و مطالعات دیگری نیز در این زمینه حسابداری منابع انسانی صورت گرفته است. به طورکلی سیستم های متعددی برای اندازه گیری HRA وجود دارد که از آن ها می توان به : بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) ، بهای جایگزینی (RC) ، بهای هزینه فرصت از دست رفته، جریانهای تنزیل دستمزد، جریان عواید تنزیل شده، خصلتهای ریالی ،ارزش بازار برای نیروی انسانی، حالات قدمت، مدل ارزشگذاری فردی ، مدل ارزشگذاری گروهی و نیز مدل های ریاضی اشاره کرد. در این تحقیق از پنج روش اول که به صورت عمده در سایر تحقیقات استفاده شده است بهره گرفته ایم . در ادامه توضیح کوتاهی در مورد پنج روش ارزشیابی حسابداری منابع انسانی داده شده است. روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC): در این روش، ارزش منابع انسانی از طریق محاسبه بهای تمام شده تاریخی آن محاسبه می گردد. بهای تمام شده منابع انسانی شامل هزینه های استخدام و آموزش کارکنان است که برای یک فرد شامل دو جزء مستقیم و غیر مستقیم است. روش بهای جایگزینی (RC): ارزش جایگزین همان جایگزین کردن منابع انسانی جدید بجای منابع انسانی موجود در سازمان است که ارزش جایگزین در این روش شامل مخارج برآوردی و اقلامی به شرح زیر است. الف) برآورد هزینه های استخدام افراد جدید برای شاغل موجود ب) برآورد هزینه های آموزش افراد جدید ج) برآورد هزینه های انتقال یا اخراج افراد شاغل. روش بهای هزینه فرصت از دست رفته: در این روش خدمات نیروی انسانی متخصص برای اشتغال در بخش های مختلف یک سازمان و مراکز سرمایه گذاری به مزایده گذارده می شود. بالاترین پیشنهاد برای خدمات نیروی انسانی مورد مزایده, که باعث جذب و از سوی پیشنهاد کننده ارائه می گردد به عنوان ارزش خدمات نیروی انسانی و سرمایه قیمت پیشنهاد دهنده محسوب می شود. روش جریانهای تنزیل دستمزد: برای تعیین ارزش منابع انسانی طبق این روش باید موارد زیر برآورد و تعیین گردد : الف) درآمد سالیانه فرد در آغاز تا بازنشستگی، ب) سن

بازنشستگی فرد و احتمال بقای وی و ج) نرخ تنزیل درآمد سالیانه و آتی برای تعیین ارزش فعلی. روش جریان عواید تنزیل شده: برای تعیین ارزش منابع انسانی طبق این روش باید سه متغییر زیر تعیین و برآورد گردد: الف) دوره زمانی ارزشیابی که همان طول خدمت مورد انتظار می باشد و احتمال قرار گرفتن در موقعیت های خدمتی مختلف که فرد در طی خدمت مورد انتظار در هر یک از آنها به ارائه خدمات مشغول خواهد شد، ب) محاسبه و برآورد مورد انتظار در نتیجه استفاده از خدمات آینده منابع انسانی و ج ) ارزش فعلی منافع آتی از درآمد و منافع مورد انتظار آینده را باید تنزیل نمود. روش تحقیق: تحقیق حال حاضر از حیث هدف، کاربرد ونحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می آید. در این تحقیق از دو روش کتابخانه ای و پرسشنامه استفاده شده است. از روش کتابخانه ای به منظور شناسایی روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی و شیوه اعمال هر یک از روشها و نیز عوامل موثر و معیارهای لازم جهت مناسب بودن یک روش اندازه گیری استفاده شده است. از پرسشنامه نیز به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده ها استفاده شده است. در این تحقیق از پرسشنامه ای که اریک فلیمهلتز و دوستانش در تحقیقی با همین موضوع طراحی کردند استفاده شده است. پرسشنامه از دو قسمت به شرح زیر تهیه شده است : الف ) سؤالاتی در زمینه میزان مخارج مرتبط با منابع انسانی و نیاز به سیستم حسابداری منابع انسانی و در اصل به امکان سنجی، محاسبه برآورد و ثبت و نگهداری متغیرها و پارامترهای ارتباط با روشهای ارزشیابی انتخابی پرداخته است. در این قسمت جمعا ۳۲ سوال براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از ۱ به معنای خیلی کم تا ۵ به معنای خیلی زیاد تنظیم شده است. در این قسمت قابلیت اعمال روش های ارزشیابی حسابداری منابع انسانی به طور کلی و نیز قابلیت اعمال هر یک از پنج روش انتخابی در ارزشیابی حسابداری منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرد . در اینجا ۵ روش عمده: بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) ، بهای جایگزینی (RC) ، بهای هزینه فرصت از دست رفته، جریانهای تنزیل دستمزد و روش جریان عواید تنزیل شده در نظر گرفته شده است. ب ) در قسمت دوم سؤالات در زمینه مقایسه معیارهای لازم برای مناسب بودن یک روش ارزشیابی طبق تئوری اندازه گیری حسابداری مطرح شده است . در این قسمت ۷ سوال بر اساس طیف سه گزینهای لیکرت ۱ به معنای ضعیف،۲ به معنای متوسط و ۳ به معنای خوب طراحی شده است. معیار هایی که در این پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته اند شامل موارد زیر است: ۱) درجه عینیت (انطباق با واقعیت) اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، ۲) درجه قابلیت اتکاء اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، ۳) امکان تهیه به موقع اطلاعات در نتیجه بکارگیری روش، ۴) به صرفه نبودن بکارگیری روش ارزشیابی با توجه به میزان هزینه لازم برای اجراء، ۵) رعایت بی طرفی در تهیه اطلاعات و در نتیجه استفاده از روش، ۶) درجه مرتبط بودن اطلاعات حاصله از بکارگیری روش و ۷) میزان سازگاری اطلاعات حاصله از بکارگیری روش با سیستم های فعلی حسابداری. جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری شامل دو شرکت بزرگ و دو شرکت متوسط پخش و توزیع دارو و تجهیزات پزشکی می باشد که بخش عمده ای از توزیع و فروش دارو و تجهیزات پزشکی در کشور را بر عهده دارند. دلایل انتخاب این جامعه آماری به شرح زیر است: برخورداری شرکت های فوق از منابع انسانی ماهر و متخصص، وابستگی شدید درآمد این شرکتها به منابع انسانی کارآمد و بالابودن هزینه های استخدام و آموزش در این گروه. در پاسخ به سوال اول تحقیق، نمونه آماری به صورت زیر از چهار شرکت مربوطه انتخاب شده است و علت در نظر گرفتن این نمونه آماری این بود که در پاسخ به سوال اول تواما نیاز به نظر تولیدکنندگان و استفاده کنندگان اطلاعات حسابداری منابع انسانی بود بنابراین پرسشنامه بین کارشناسان مالی و کارشناسان بازرگانی توزیع گردید. گروه نمونه آماری معاونت مالی مدیر مالی کارشناس مالی خرید کارشناس مالی فروش کارشناس مالی حقوق و دستمزد حسابدار معاونت بازرگانی مدیر کل فروش مدیر فروش منطقه ای تهران مجوع تعداد افرادکه پرسشنامه برای شان ارسال شد ۴ ۴ ۱۰ ۱۰ ۱۰ ۱۲ ۴ ۴ ۶ ۶۴ تعداد پرسشنامه دریافت شده ۴ ۴ ۸ ۸ ۹ ۹ ۴ ۴ ۴ ۵۴ تعداد پرسشنامه قابل استفاده ۴ ۴ ۷ ۹ ۸ ۸ ۳ ۴ ۳ ۵۰ در پاسخ به سوال دوم چون نیاز به تخصص مالی بود تنها از جامعه آماری کارشناسان مالی استفاده گردید که همانطور که گفته شد تعداد پاسخ های معتبر ۴۰ عدد است. با توجه به اینکه پرسشنامه های مذکور در یک تحقیق استاندارد مورد استفاده قرار گرفته بود به نظر باید دارای پایایی و روایی باشد اما برای اطمینان از پایایی پرسشنامه های مذکور تعداد ۱۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری گردید. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه اول با ۳۲ سوال ۰.۸۹۶ و برای هر یک از سوالات پرسشنامه دوم که معیارهای سنجش هستند به ترتیب: عینیت ۰.۷۴۵ ، قابلیت اتکا ۰.۷۱۶ ،تهیه به موقع اطلاعات ۰.۹۰۶ ، به صرفه بودن ۰.۸۷۵ ، رعایت بی طرفی ۰.۸۱۰ ، درجه مربوط بودن اطلاعات ۰.۶۷۸ و میزان سازگاری ۰.۸۹۳ بوده است که نشان دهنده آن است که پرسشنامه های مذکور از پایایی مناسبی برخوردارند. همچنین جهت آزمون روایی سوالات، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات دو تن از اساتید دانشگاهی استفاده گردید، با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه تنها تغییرات اندکی با توجه به جامعه آماری مورد نظر در پرسشنامه ها صورت گرفت ، بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه ها همان خصیصه مورد نظر محقق را می سنجند. روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات: پس از جمع آوری پرسشنامه ها و جمع آوری داده ها در فایل کامپیوتری با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۵ پاسخ ها از طریق آمار توصیفی فراوانی ها تجزیه و تحلیل گردید و روش مناسب با استفاده مقایسه شاخص های آماری محاسبه شده تعیین گردید. یافته ها در سه بخش زیر حاصل گردید : ۱- یافته های تحقیق و نتایج حاصله در رابطه با امکان اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور ۲- یافته های تحقیق در زمینه انتخاب مناسبترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکت ها ۳- سایر یافته ها و نتایج بدست آمده یافته های تحقیق و نتایج حاصله در رابطه با امکان اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور: با توجه به روش های ارزشیابی، این نتیجه حاصل گردید که لازمه اعمال یک روش، وجود امکان شناسی، محاسبه، برآورد و ثبت متغیرها و پارامترهای مربوط به آن روش می باشد. یافته های تحقیق در این مورد در جدول زیر به طور خلاصه آمده است که در ادامه به طور مفصلتری ارائه می گردد. در این تحقیق قابلیت اعمال روش های ارزشیابی حسابداری منابع انسانی به طور کلی به دو صورت فردی و گروهی و نیز قابلیت اعمال هر یک از پنج روش انتخابی در ارزشیابی حسابداری منابع انسانی به دو صورت فردی و گروهی اندازه گیری شده است. در تعیین قابلیت اعمال روشها چون کارشناسان مالی آشنایی بیشتری با موضوعات حسابداری منابع انسانی داشته اند برای نظرشان ضریب یک و برای نظر کارشناسان بازرگانی به علت آشنایی کمتر با موضوع تحقیق ضریب ۰.۷ در نظر گرفته شده است. جریان عواید تنزیل شده جریانهای تنزیل دستمزد بهای هزینه فرصت از دست رفته روش بهای جایگزینی (RC) بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) روش ارزشیابی قابلیت اعمال از نظر متخصصان مالی ( ضریب ۱ ) ۲.۰۲۵۶ ۲.۱۶۵۶ ۱.۴۳۵۲ ۲.۱۴۵۳ ۲.۴۷۷۸ به صورت فردی ۱.۸۶۷۳ ۲.۱۶۹۲ ۱.۵۱۲۲ ۲.۳۱۴۱

۲.۴۳۵۰ به صورت گروهی از نظر مدیران بازرگانی و فروش (ضریب ۰.۷) ۱.۹۵۵۳ ۲.۱۶۶۹ ۱.۴۵۵۶ ۲.۲۳۱۴ ۲.۵۶۸۱ به صورت فردی ۱.۸۳۷۱ ۲.۱۴۴۳ ۱.۴۷۷۲ ۲.۲۲۷۸ ۲.۴۱۸۶ به صورت گروهی ۱.۹۹۶۶ ۲.۱۶۶۱ ۱.۴۴۳۶ ۲.۱۸۰۸ ۲.۵۱۵۰ در مجموع به صورت فردی با اعمال ضرایب اهمیت ۱.۸۵۴۸ ۲.۱۵۸۹ ۱.۴۹۷۸ ۲.۲۷۸۶ ۲.۴۲۸۲ در مجموع به صورت گروهی با اعمال ضرایب اهمیت ۱.۹۲۵۷ ۲.۱۶۲۵ ۱.۴۷۰۷ ۲.۲۲۹۷ ۲.۴۷۱۶ در مجموع با اعمال ضرایب اهمیت میانگین کل قابلیت اعمال پنج روش ارزشیابی منابع انسانی در مجموع در شرکت های پخش و توزیع دارو :۲.۰۵۲۰ است که در مقایسه با معیارهای اندازه گیری شده مورد استفاده برای سطوح پنجگانه مورد بررسی بیانگر این است که قابلیت اعمال روش های ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در مجموع در این شرکت ها تقریبا در سطح کم می باشد. میانگین کل قابلیت اعمال پنج روش ارزشیابی منابع انسانی به صورت فردی در شرکت های پخش و توزیع دارو: ۲.۰۶۰۴ و میانگین کل قابلیت اعمال پنج روش ارزشیابی منابع انسانی به صورت گروهی در شرکت های پخش و توزیع دارو: ۲.۰۴۳۷ است که نشان میدهد قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی در این شرکت ها به صورت فردی بیشتر است. روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC): میانگین درجه قابلیت اعمال این روش بطور کلی با توجه به امکان شناسائی و ثبت هزینه های استخدام و آموزش نیروی انسانی و همچنین امکان برآورد متوسط دوره خدمت مورد انتظار برای کارکنان معادل ۲.۴۷۱۶ است که در مقایسه با معیارهای ارزیابی مورد استفاده (۱ تا ۵) طبق پرسشنامه بین دو معیار کم و متوسط می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۲.۵۱۵۰) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۲.۴۲۸۲) امکان اعمال این روش بصورت فردی بیشتر است. روش بهای جایگزینی (RC): لازمه اعمال این روش وجود امکان برآورد هزینه های استخدام و آموزش افراد جدید بجای افراد شاغل و برآورد هزینه های اخراج یا انتقال افراد شاغل می باشد. میانگین درجه قابلیت اعمال این روش معادل۲.۲۲۹۷ است که در مقایسه با معیار مورد استفاده برای ارزیابی ، امکان اعمال این روش تقریبا کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۲.۱۸۰۸) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۲.۲۷۸۶) امکان اعمال این روش بصورت گروهی بیشتر است. روش بهای هزینه فرصت از دست رفته: برای اعمال روش فوق امکان پذیر بودن تقسیم واحدهای اقتصادی به بخش های مختلف (مراکز سرمایه گذاری) و همچنین وجود شرایطی برای ایجاد فرآیند مزایده بین این قسمت ها برای تعیین ارزش خدمات یک فرد یا گروهی از پرسنل لازم است. با توجه به نوع شرکت های پخش و توزیع دارو به نظر می رسد این روش از قابلیت بسیار کمی برای اعمال برخوردار باشد که نتایج تحقیق هم تایید کننده این موضوع می باشد. میانگین درجه قابلیت اعمال این روش معادل۱.۴۷۰۷ است که در مقایسه با معیار مورد استفاده برای ارزیابی ، امکان اعمال این روش تقریبا بسیار کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۱.۴۴۳۶) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۱.۴۹۷۸) امکان اعمال این روش بصورت گروهی بیشتر است. روش جریانهای تنزیل دستمزد: . میانگین درجه قابلیت اعمال این روش معادل۲.۱۶۲۵ است که در مقایسه با معیار مورد استفاده برای ارزیابی، امکان اعمال این روش تقریبا کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۲.۱۶۶۱) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۲.۱۵۸۹) امکان اعمال این روش بصورت فردی بیشتر است. روش جریان عواید تنزیل شده: بر اساس پاسخ سؤالات مربوط به امکان اعمال روش ارزشیابی جریان عواید تنزیل شده و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آنها ، میانگین درجه امکان اعمال این روش ۱.۹۲۵۷ شد که کمتر از ۲ می باشد و نشان می دهد امکان اعمال این روش تقریبا کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۱.۹۹۶۶) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۱.۸۵۴۸) امکان اعمال این روش بصورت فردی بیشتر است. یافته های تحقیق در زمینه مناسب ترین روش ارزشیابی حسابداری منابع انسانی قابل اعمال در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور: معیار مناسب بودن یک روش اندازه گیری، برخورداری اطلاعات حاصل از بکارگیری آن از ویژگی های کیفی اطلاعات حسابداری می باشد.این ویژگی ها شامل موارد زیر می باشد : ۱) درجه عینیت (انطباق با واقعیت) اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، ۲) درجه قابلیت اتکاء اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، ۳) امکان تهیه به موقع اطلاعات در نتیجه بکارگیری روش، ۴) به صرفه نبودن بکارگیری روش ارزشیابی با توجه به میزان هزینه لازم برای اجراء، ۵) رعایت بی طرفی در تهیه اطلاعات و در نتیجه استفاده از روش، ۶) درجه مربوط بودن اطلاعات حاصله از بکارگیری روش و ۷) میزان سازگاری اطلاعات حاصله از بکارگیری روش با سیستم های فعلی حسابداری. در قسمت (ب) پرسشنامه به دلیل انتخاب مناسب ترین روش ارزیابی قابل اعمال از این ویژگی ها استفاده شده است. بدین صورت که میزان برخورداری اطلاعات حاصل از اعمال هر یک از این ویژگی های کیفی مد نظر در سه سطح ضعیف، متوسط و خوب مورد سنجش قرار گرفته اند. بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه های دریافتی نتایج زیر را در زمینهٔ سؤال دوم طرح تحقیق قابل بیان می باشد. روش معیار بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) روش بهای جایگزینی (RC) بهای هزینه فرصت از دست رفته جریانهای تنزیل دستمزد جریان عواید تنزیل شده درجه عینیت ۲.۷۳ ۲.۱۵ ۱.۳۰ ۱.۱۳ ۱.۱ درجه قابلیت اتکا ۱.۲۸ ۲.۱۸ ۱.۷۵ ۱.۲۵ ۱.۰۸ به موقع بودن اطلاعات ۲.۷۵ ۲.۱ ۲.۰۳ ۲.۰۵ ۱.۵۶ به صرفه بودن ۲.۷۳ ۱.۶۵ ۱.۲۵ ۱.۲۳ ۱.۱۳ رعایت بی طرفی در تهیه اطلاعات ۲.۷۰ ۱.۲۳ ۱.۲۰ ۱.۰۸ ۱.۰۵ مربوط بودن اطلاعات حاصله ۲.۷۰ ۲.۰۸ ۱.۲۰ ۱.۰۸ ۱.۱۸ سازگاری اطلاعات حاصل ۲.۷۵ ۱.۴۳ ۱.۲۰ ۱.۰۸ ۱.۰۸ میانگین کل معیارها ۲.۵۲ ۱.۸۳ ۱.۴۲ ۱.۲۷ ۱.۱۷ مشاهده می شود مناسب ترین روش ارزشیابی حسابداری منابع انسانی قابل اعمال در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور بر اساس یافته های تحقیق، روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل می باشد که بر اساس نظر جامعه آماری این روش از حیث مناسب بودن جهت اعمال و قابلیت استفاده موثر در این نوع شرکتها تقریبا خوب می باشد. سایر روشها از حیث قابلیت اعمال در این شرکتها از متوسط کمتر و در مورد دو روش جریانهای تنزیل دستمزد و جریان عواید تنزیل شده قابلیت اعمال روش تقریبا کم می باشد که با توجه به ساختار حسابداری این شرکت ها انتظار این موضوع نیز می رفت. سایر یافته های تحقیق: بر اساس نتایج سوال ۱ میزان اطلاعات مدیریت در زمینه مخارج مرتبط به منابع انسانی با میانگین ۲.۵۱۳۲ از حد متوسط کم تر و بر اساس نتایج سوال ۲ میزان علاقه مدیریت به داشتن اطلاعاتی در زمینه مخارج مرتبط با منابع انسانی برای اهداف کنترل و برنامه ریزی مورد نیاز در این مورد، با میانگین ۴.۰۱۵ زیاد می باشد. پس مشاهده می شود استفاده موثر از سیستم های حسابداری منابع انسانی و آموزش مدیران در بکارگیری نتایج این سیستم ها در برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد کارکنان تا چه اندازه می تواند کارا باشد. بر اساس تجزیه و تحلیل سؤالات ۶،۷ و ۸ که در مورد هزینه ی تحمیل شده بر شرکت جهت جذب و آموزش کارکنان می باشد می توان دریافت که این دو عنصر هزینه بعنوان بخشی از بهای تمام شده مخارج مرتبط با نیروی انسانی، زمانی بعنوان هزینه سرمایه ای در حسابها منظور خواهد شد که مبلغ آن از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. با

مقـایسه میـانگین دو عنصـر هزینه در می یـابیم که میزان هزینه های آموزش کارکنان با میانگین ۳.۶۳۵۱ از میزان هزینه جذب آنان با میانگین ۳.۴۲۱۲ بیشتر می باشـد که این می توانـد ناشـی از فرآیند جذب نامناسب در این شـرکت ها باشد. با ایجاد یک سیستم جذب موثر در این شرکت ها می توان علاوه بر کاهش هزینه مربوط به جذب، هزینه آموزش ناشی از ناکارآمدی نیروی انسانی در این شرکت ها را کاهش داد. همچنین میزان هزینه های جذب و آموزش کارکنان با میانگین۳.۵۲۸۲ بین دو معیار متوسط و زیاد است. بر اساس تجزیه و تحلیل سوال ۹ که میزان اثر هزینه های آموزش بر افزایش بازدهی و توان نیروی انسانی مورد بررسی قرار می دهـد، میانگین میزان اثر هزینه های آموزش بر افزایش توان کاری و بازدهی نیروی انسانی ۳.۸۲۰۰ است که با توجه به نتایج فوق ، میانگین حاصـله میزان اثر هزینه های آموزش بر افزایش توان کاری و قدرت بازدهی نیروی انسانی تقریباً زیاد می باشد. این امر نشان می دهـد که در این نوع شـرکت ها اگر واحـد مدیریت منابع انسانی از آموزش های لازم برای نیروی انسانی را پیش بینی و برنامه ریزی کند و از طرف دیگر توجه خاصی به موثر بودن این آموزش ها داشته باشد می توان علاوه بر کاهش هزینه های آموزش بـا هزینه کمتر سـبب افزایش بیشتر کـارایی کارکنـان در این شـرکت ها شـد. دو یافته فوق به اهمیت واحـد منابع انسانی در کاهش هزینه (بخصوص هزینه های جذب و آموزش) و افزایش بهره وری کارکنان اشاره دارد. بحث ، نتیجه گیری و پیشنهادات: با توجه به یافته های تحقیق می توان چنین نتیجه گیری نمود که قابلیت اعمال روشـهای ارزشـیابی منابع انسانی در مجموع در شـرکت های پخش و توزیع دارو در کشور با میانگین ۲.۰۵۲۰ در مقایسه با معیارهای اندازه گیری شده مورد استفاده برای سطوح پنجگانه تقریبا در سطح کم می باشد. علت این امر ضعف سیستم های حسابداری مورد استفاده در این شرکتها در ایجاد اطلاعات مورد نیاز روشـهای ارزشـیابی منابع انسانی و نیز عدم آگاهی مدیران در تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله برای افزایش اثر بخشی نیروی انسانی می باشـد. همچنین قـابلیت اعمـال این روشـها به صورت فردی با میانگین ۲.۰۶۰۴ در مقـایسه بـا قابلیت اعمال به صورت گروهی با میانگین۱.۸۴۳۷ بیشتر می باشـد. یافته های تحقیق در زمینه مناسب ترین روش ارزشـیابی قابل اعمال نشان می دهد که با قبول این فرضیه که بین روش ارزشـیابی انتخاب شـده به لحاظ مناسب بودن برای اعمال، اختلاف معنی داری ( به لحاظ آماری) وجود دارد، از طریق تجزیه و تحلیـل داده های حاصل از تحقیق و نیز معیار های در نظر گرفته شـده مشـخص شـد که روش بهای تمام شـده در تاریخ تحصیل (AC) بـا میانگین ۲.۵۲ در مقیـاس لیکرت سه گزینه ای(ضـعیف، متوسـط،خوب) روش تقریبـا خوبی بوده و از سایر روشـهای مطرح شـده در این تحقیق برای شـرکت هـای پخش و توزیع دارو در کشور مناسبتر می باشـد. همچنین این نتیجه حاصـل گردیـد که میزان اطلاعـات مـدیریت در زمینه مخارج مرتبط به منابع انسانی با میانگین ۲.۵۱۳۲ از حـد متوسط کم تر ولی در مقابل میزان علاقه مـدیریت به داشـتن اطلاعاتی در زمینه مخارج مرتبط با منابع انسانی برای اهداف کنترل و برنامه ریزی مورد نیاز در این مورد، با میانگین ۴.۰۱۵ زیاد می باشد. علاوه بر این به این نتیجه رسـیدیم که میزان هزینه های آموزش کارکنان با میانگین ۳.۶۳۵۱ از میزان هزینه جـذب آنـان با میانگین ۳.۴۲۱۲ بیشتر بوده و میزان هزینه هـای جـذب و آموزش کارکنـان با میانگین۳.۵۲۸۲ بین دو معیار متوسط و زیاد قرار دارد که نشان دهنده ضعف در سیستم جذب این شرکت ها می باشد. علاوه بر این اثر هزینه های آموزش بر افزایش توان کـاری و بـازدهی نیروی انسـانی بـا میانگین۳.۸۲۰۰ تقریبـاً زیـاد می باشـد. . این امر نشـان می دهـد که در این نوع شرکت ها اگر واحـد مـدیریت منابع انسانی آموزش های لازم برای نیروی انسانی را پیش بینی و برنامه ریزی کند و از طرف دیگر توجه خاصـی به موثر بودن این آموزش هـا داشـته باشـد می توان علاـوه بر کاهش هزینه های آموزش، با هزینه کمتر سـبب افزایش بیشتر کـارایی کارکنـان در این شـرکت هـا شـد. یـافته های فوق اهمیت واحـد منابع انسانی در کاهش هزینه (بخصوص هزینه های جـذب و آموزش) و افزایش بهره وری کارکنـان را نشـان می دهـد و نیز به تـاثیر روشـهای حسابـداری منابع انسانی در کاراتر بودن تصـمیمات مـدیران اشاره دارد. در انتها پیشـنهاد می گردد دوره هایی در جهت نحوه اسـتخراج و نیز نحوه استفاده موثر از اطلاعات منابع انسانی برای مدیران مالی و سایر مدیران بخصوص مدیران بازرگانی این شـرکت ها گذاشته شود تا علاوه بر آگاهی از اهمیت و کاربرد حسابـداری منابع انسانی در افزایش اثر بخشـی نیروی انسانی شـرکت بتواننـد از این ابزار قدرتمند به طور موثر بهره گیرند. همچنین پیشـنهاد می شود در ادامه این تحقیق، پژوهشـی در راسـتای اثربخشـی اطلاعات حسابداری منابع انسانی در افزایش کارایی نیروی انسانی این نوع شـرکت ها صورت گیرد تا علاوه بر اینکه نشان دهنـده اهمیت و کاربرد حسابـداری منابع انسانی است دریچه ای را به سوی کاربردی کردن این موضوع در شرکت ها باز کند.

منابع:

۱. Flamholtz.Eric G. (۱۹۹۹) ,Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications. ۲. Gupta .R.K. (۲۰۰۳) ,Human Resource Accounting ۳. Kulshreshtha .M.K, Sandeep Mittal, Shalini Tayal . (۲۰۰۶), Role of human resource accounting in HR ۴. Flamholtz.E.G,A model for Hr valuation ,the accounting review PP ۲۵۳-۶۷ April ۱۹۷۱ ۵. Ogan,P, Application of Human resources value model accounting organization and society۱۹۷۸,PP ۱۹۵-۲۱۷ ۶. Mee,M.J, The tasks of human asset accounting, Accounting and business research ۷. Elias.N.S, The effects of human asset statements on the investment decision ۸. Tamassini, Assessing the impact of human resource accounting, the accounting review

### سرمایه اجتماعی و بهره وری نیروی کار

نقش سرمایه اجتماعی در بهره وری نیروی کار غلامرضا نظری

چکیده: ابهام مفهومی، تعاریف چندگانه دارد و فقدان اطلاعات لازم در زمینه سـرمایه اجتماعی، مانعی بر سـر راه تحقیقات نظری و عملی در مورد نقش سـرمایه اجتمـاعی بوده است. سـرمایه اجتمـاعی، از آن جـا که مکمل سایر منابعی است که تحت کنترل افراد و سازمان ها می باشند، منبع مهمی برای افراد و سازمان به شمار می رود. بسیاری

از مطالعات به اثرات سرمایه اجتماعی در سطح یک شرکت یا صنعت بر عملکرد پرداخته اند. اما مطالعات کمتری سرمایه اجتماعی را به بهره وری در سـطح فردی مرتبـط کرده انـد. مطالعـات محـدود انجام شـده در این زمینه، نشان‌دهنـده تأثیر سـرمایه اجتماعی بر کارآیی و بهره وری نیروی انسانی است. این تأثیر از راههای مختلفی امکان‌پذیر است. هزینه‌های پایین‌تر تعاملات، نرخ پایین‌تر جابه جـایی افراد، تسـهیم دانش و نوآوری و بهبود کیفیت محصولات، از جمله مواردی است که تـأثیر سـرمایه اجتمـاعی بر بهره وری را

نشـان می دهنـد. بـا این وجود، تأثیر دقیق سـرمایه اجتماعی بر بهره‌وری قابل انـدازه‌گیری نیست، زیرا هم سـرمایه اجتماعی عوامل و متغیرهای بسـیاری را شامل می‌شود که بسـیاری از آنها کیفی هسـتند و انـدازه‌گیریشان دشوار است و هم بهره‌وری متغیرهای زیاد را دربر می‌گیرد. مقـدمهنظریه‌های مختلـف اقتصـادی، انقلابی در عملیـات سازمـانی در دهه گذشـته ایجـاد کرده است. این انقلاب، شکلهـای سـنتی سـرمایه‌ای، ماننـد: ساختمانهـا و تجهیزات را تحـت تـأثیر قرار داده، سـرمایه‌های جدیـدی را مطرح کرده اسـت. این سرمایه‌هـای غیرملموس، نقش زیـادی در توسعه و رشـد سازمـان دارنـد. اصـطلاح سـرمایه، روز به روز متغیرهـای بیشتری را شـامل می‌شود. برخی از آنها شامل سـرمایه انسانی، سـرمایه مشتری، سرمایه هوشی و سرمایه سلامتی است.تحقیق روی آموزش و توسعه به عنوان سـرمایه‌گذاری روی سـرمایه انسـانی، در اواخر دهه پنجـاه میلادی و اوایل دهه شـصت از راه محققان اقتصادی انجام شـد. هر چند تعاریف اولیه تئوری سـرمایه انسانی، دانش کارگر را براساس تحصـیلات مدرسه‌ای رسـمی می‌سـنجید، ولی همبسـتگی سطوح تحصـیلی بـا بهره‌وری ورشـد اقتصادی، نشان داد که تحصـیلات بیشتر همراه با تجربه کار در نهایت به بهبود بهره‌وری منجر می‌شود (Nafukho Brooks and,۲۰۰۶:۱۱۷).به تـازگی تئوری سـرمایه اجتماعی از جامعه‌شناسـی به عنوان یک نیروی بالقوه مؤثر بر عملکرد سازمانی، مشتق شد. سـرمایه اجتماعی می‌تواند به عنوان منابع موجود در شبکه‌های اجتماعی که توسط افراد مورد اسـتفاده قرار می‌گیرد و همچنین می‌توانـد به عنـوان سـرمایه‌گذاری بوسـیله افراد در روابـط بین فردی مفیـد در بازارهـا، مورد نظر قرار گیرد. کلمن (۱۹۹۰) بـاور دارد که: در سـرمایه اجتماعی، روابط اجتماعی، روابطی با ظرفیت قابل پیش‌بینی هسـتند و می‌تواننـد ارزشـی را تولید کنند. برخلاف سـرمایه انسانی و دارایی‌های سـنتی سازمان، سـرمایه اجتماعی منحصـراً نتیجه روابط اجتماعی معنی داری است که افراد در طول زمان بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (Sabatini,۲۰۰۵:۴).یکی از اثرات سرمایه اجتماعی، افزایش بهره وری نیروی انسـانی سازمانهاست. در سازمان های کسب و کار، سـرمایه اجتماعی منبع مهمی از بهره وری به شـمار می رود. برای این که کارها انجام گیرد لازم است که کارگران و متخصـصان توصیه‌ها و پشتیبانی های دیگران را فراتر از ساختار سلسله مراتبی شرکت به کاربندنـد. هر چنـد سلسـله مراتب، ابزار قدرتمنـد به کـارگیری دیگران است، ولی دو ویژگی به طور بـالقوه، کـاربرد آنها را بی اثر می‌سازد:اول، صـرف نظر از اینکه روسا چقدر قدرتمند هسـتند و سازمان تا چه اندازه سلسـله مراتبی است، زیردستان ممکن است بر بازده نهایی از راه تاخیر در اجرای دسـتورها، تأثیر بگذارنـد و با رفتارهای فرصت طلبانه، تا حـدودی با تصـمیمات مقابله کننـد.دوم، همانگونه که ماهیت مشاغل با گذر زمان کامل می شود، کارتیمی ضـرورت می یابد. اعتماد صرف به ساختار فرماندهی و کنترل یا رویه های عملیاتی اسـتاندارد، موفقیت را تضمین نمی کند (Greve and Benassi, ۲۰۰۳).تئوری سرمایه اجتماعیتعداد زیادی از نویسـندگان، تعاریفی را که از موضوع سـرمایه اجتماعی ارائه شـده است، به علت ابهام آن مورد انتقاد قرار داده‌اند. با وجود این، یکی از تعـاریفی که مـورد توافق قرار گرفته است توسـط کلمن (۱۹۹۰) بـدین‌گونه مطرح شده است: «سـرمایه اجتماعی مجموعه‌ای اسـت از روابـط بیـن افراد و بیـن گروه‌هـا کـه دسـتاوردهایی را بـه دنبـال دارد که بـدون این روابـط، به دست آوردن آنهـا نـاممکن است».مفهوم سـرمایه اجتماعی، تاریخ طولانی در علوم اجتماعی دارد، اما شهرت آن به دهه نود، با – مطالعات اولیه بوردیو، کولمن و بوتنام بر می‌گردد.بوردیو، سه بعد سـرمایه اقتصادی، فرهنگی واجتماعی را تشـریح کرد. ایده بوردیو در مورد سـرمایه اجتماعی بر کشـمش طبقـه‌ای تأکیـد دارد. روابـط اجتمـاعی برای افزایش توانـایی یـک فرد برای برآوردن علاقه‌منـدیهایش مـورد اسـتفاده قرار می‌گیرد و سـرمایه اجتمـاعی منبعی می‌شود در منازعه‌هـای اجتماعی (Bourdieu,۱۹۸۶:۲۴۵).سـرمایه اجتماعی، برخلاف سرمایه انسانی یا سـرمایه فیزیکی، مفهومی است که بسیار فراتر از دارایی‌هایی است که یک فرد در اختیار دارد و دارای روابط و زمینه‌هایی است که در آن، تعامل، نقش وظیفه‌ای اصـلی را برعهده دارد. ضـروری است ما به تعریف کلمن از روابط بین سه عامل توجه کنیم: شبکه‌ها، تعامل واعتماد. شبکه‌ها و تعامل، به ضـرورت ناشـی از اعتماد هسـتند. طبق گفته پالـدام (۲۰۰۰) سـرمایه اجتماعی ماهیتاً با اعتماد سـرو کار دارد. در واقع اعتماد برای اینکه یک رابطه به تعامل بینجامـد و برای یک فرد که می‌خواهد ارتباط موفقی با شـبکه افراد بر قرار کند، ضـروری است.با این وجود، خطری که واژه سـرمایه اجتماعی را مورد تهدید قرار می دهد، این است که این واژه تقریباً تمامی جنبه‌های رفتار سازمانی را پوشش می‌دهد که ممکن است ما به خوبی درک نکنیم و یا نتوانیم به درستی مورد ارزیابی قرار دهیم (Sabatini,۲۰۰۵:۴).اسـتوربرگ با بررسـی خود از مسیر تکاملی تئوری سـرمایه اجتماعی، خاطر نشان می‌کند، همانند تئوری سـرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی، تعاریف متناقض سرمایه اجتماعی را می‌توان در ادبیات مدیریت، جامعه‌شناسی و توسعه منـابع انسانی یافت.با بررسـی سـرمایه اجتماعی، اشـمید و رابینسون دریافتنـد که روابط بر معاملات اقتصادی، محصولات، وفاداری و اشتیاق برای پذیرش ریسک تأثیرگذار است. مزایای سرمایه اجتماعی، کاهش هزینه‌های معاملات به این دلیل است که باعث تسهیل همکاری و هماهنگی می‌شود. در این مورد که اعتماد مترادف با سـرمایه اجتماعی است و یا تسـهیل کننده‌ای برای توسعه آن است، بحثها و تحقیقات زیادی در جریان است.فوکویاما (۱۹۹۵) (Fukuyama) تحقیقات گسترده‌ای در مورد نقش اعتماد در سازمانها انجـام داد و نتیجه گرفت اعتمـاد و آرمـان مشترک در قلب، ایجاد و حفظ سازمانهایی است که به صورت موفقی اداره می‌شونـد. به علاوه هامفری (Humphery) و اشمیتز (۱۹۹۸) (Schmitz) دریافتند که در آلمان، ژاپن و ایتالیا، اعتماد بین مؤسسات اقتصادی به عنوان منبع مزیت رقـابتی است. نظریه پرداز مـدیریت، چارلز هنـدی (۱۹۹۵) به نقشـی که اعتمـاد در شـرکتهای موفق دارد، اشاره می‌کند. برعکس، اعتماد پایین، کشـش‌های صـنعتی و روابط ضعیف نیروی انسانی می‌تواند به عنوان نتایج سرمایه اجتماعی منفی به شمار آید. با این وجود استارگس (۲۰۰۰) (Sturgess) باور دارد سرمایه اجتماعی نیازمند تحقیقات بیشتری است و باید تأثیر آن بر عملکرد سازمـانی شـفاف‌تر شود. بنـابراین سازمان‌هایی که در توسـعه منابع انسانی سـرمایه‌گذاری می‌کننـد نمی‌تواننـد نقش مهم سرمایه اجتماعی را نادیـده بگیرند. کارکنان آموزش دیده و تحصـیلکرده نیازمند محیطی هسـتند که به آنها انگیزه رشد و توسـعه را بدهـد، چنین محیطی تنها از راه سـرمایه‌گذاری روی سـرمایه اجتماعی محقق خواهد شد (Nafukho Brooks and,۲۰۰۶:۱۱۷ ).سـرمایه اجتمـاعی مجموع منـابع حقیقی یـا مجازی است که دریک فرد یا گروه از راه شبکه‌ای ممتـد از روابط کم و بیش نهادینه شده شـناخت و آشـنایی متقابل، به وجود می‌آید (Bourdieu,۱۹۸۶) از ایـن رو سـرمایه اجتمـاعی دو جزء دارد. اول آنکه منبعی است که به عضـویت گروهی و شـبکه‌های اجتمـاعی مرتبط است. در واقع میزان سـرمایه اجتمـاعی که یـک فرد دارای آن است به انـدازه شبکه ارتباطـات اجتماعی که وی می‌توانـد به گونه مؤثر به وجود آورد، بسـتگی دارد. دوم آنکه به کیفیتی که از راه تجمیع روابـط بین بـازیگران ایجـاد می‌شود (البته چیزی بیش از بحث کیفیت عام یک گروه) اشاره دارد. در اواخر دهه هشـتاد، کلمن نگاه جدیدی را به تئوری سـرمایه اجتماعی بوردو مطرح کرد. برطبق نظر کلمن، سرمایه اجتماعی از راه کارکرد آن ایجاد می‌شود و یک موجودیت مفرد نیست. اما از موجودیت‌های مختلف متنوعی که دو عنصـر مشترک دارند، پدید می‌آید. سرانجام در اوایل دهه نود، مفهوم سـرمایه اجتماعی موضوع اصلی مباحث علوم اجتماعی شد. در سال ۱۹۹۳ بوتنام، لئوناردی و نانتی پژوهش مشهوری در باب

دولت محلی در ایتالیا انجام دادند که نتیجه به دست آمده مبتنی بر این بودکه عملکرد نهادهای اجتماعی و سیاسی به میزان بسیار زیادی تحت تأثیر مشارکت شهروندان در اموراجتماع یا آنچه سرمایه اجتماعی نامیده می‌شود، بوده است (Aspin,۲۰۰۴:۲).دیدگاه‌های ابراز شده در مورد سرمایه اجتماعی به گونه بارزی از آنچه که در ابتدا عنوان می‌شده با آنچه که در حوزه‌های عملی به کار گرفته می‌شود، متفاوت است. اما همه آنها بر تواناییهای جنبه‌های معینی از ساختار اجتماعی برای تولید خروجی‌های مثبت برای اعضای گروه، یعنی آنهایی که از دنبال کردن هدف‌هاشان یک مزیت رقابتی به دست می‌آورند، توافق دارند.سرمایه اجتماعی در نظام اقتصادیسرمایه اجتماعی چهار پیامد عمده به همراه دارد:۱.کسب اطلاعات؛۲. انتقال دانش، نوآوری و پراکندگی فناوری و رویه ها؛۳. به کارگیری دانش مکمل و تلاش در حل مسائل و مشکلات؛۴. واسطه گری.این پیامدها ممکن است در طول زمان با توجه به نیازها و ویژگیهای آن هایی که به سرمایه اجتماعی دسترسی دارند، متفاوت باشد. سرمایه اجتماعی برای آغاز و پشتیبانی اقدام اقتصادی، حیاتی است، بنابراین پیامدهای مثبت آن می تواند در حوزه هایی مانند: شکل گیری صنعت، فرایندهای ابتکاری، همکاری های درون شرکتی و کارآفرینی مشاهده شود.سرمایه اجتماعی به کارآفرینان کمک می کند تا منابع را از حوزه های مختلف و به روشی نو جمع آوری کرده، و ترکیب کنند. همچنین سرمایه اجتماعی برای کارآفرینان یاری و مشاوره فراهم می آورد و به آن ها کمک می کند تا از راه شناخت محیط های وظیفه ای شان، عدم قطعیت را کاهش دهند. سرمایه اجتماعی همکاری و روابط درون شرکتی را، به ویژه در حوزه‌هایی که اعتماد متقابل، جایگزین و مکمل قراردادها می باشد، محقق می سازد. پژوهشها در حوزه های صنعتی نشان می‌دهند که به چه میزان وجود و عدم حضور سرمایه اجتماعی می تواند در دستیابی به رشد و نوآوری دارای اهمیت باشد.سرمایه اجتماعی در فرایندهای نوآورانه، ازآن رو که فرصت هایی برای رفع نیازهای برطرف نشده و ترکیب منابع به روشهایی جدید فراهم می آورد، دارای اهمیت است. مطالعات نشان داده است که سرمایه اجتماعی بازده معنوی را در نظام‌های دانش محور تقویت می کند.سرمایه اجتماعی، همچنین مشاوره‌های فنی را در دوران اشاعه نوآوری ها و انتقال دانش فراهم می سازد. با این حال سرمایه اجتماعی وجه منفی هم دارد. به عبارتی ممکن است به عنوان تعهدی که فرایندهای اجتماعی و اقتصادی را باز داشته یا محدود کند، به شمار آید. پژوهشهای جدید در مقابل پذیرش بی قید و شرط آن، با مطرح کردن جنبه‌های منفی اش هشدار می‌دهد.نخستین و روشن‌ترین جنبه منفی آن، این است که به ارتباطات منفی می پردازد، که عبارت است از روابطی که در آن دست کم یک فرد قضاوت منفی موثری از یک فرد دیگر دریافت می کند. این چنین روابط منفی ممکن است مانع بهره‌گیری افراد از فرصتهای موجود شود و یا اینکه مسیر شغلی آنها را سد کند. دومین موضوع، که وضوح کمتری هم دارد، به هزینه فرصتها می پردازد. ساختار اجتماعی مشابهی که برای عده ای مفید و موثر تلقی می شود، ممکن است برای سایرین محدودیتی ایجاد کند.سرمایه اجتماعی، نیازمند سرمایه‌گذاری و تداوم در طول زمان است. به دلیل الزامات قدیمی روابط قابل اعتماد، روآوردن به سایر روابط برای بهره‌گیری از فرصت هایی که از خرده نظام های مختلف به وجود می‌آید، دشوارتر است. این به خصوص برای بازیگرانی که در سازمان‌های پیچیده و درون پروژه های چند گانه به کار مشغولند، صادق است. سطح بالای سرمایه اجتماعی بین گروه های حرفه‌ای ممکن است آنها را از ساخت دهی مجدد شبکه‌های شخصی آن ها برای دستیابی به سطح مناسبی از هماهنگی باز دارد (Greve and Benassi, ۲۰۰۳).مشکل سنجش سرمایه اجتماعیبا وجود تحقیقات گسترده، تعریف سرمایه اجتماعی در هاله‌ای از ابهام قرار دارد. ابهام مفهومی، تعاریف چندگانه و فقدان اطلاعات لازم، مانعی بر سر راه تحقیقات تئوریک و عملی در مورد نقش سرمایه اجتماعی بوده است. این موضوع، مربوط به محدود بودن تحقیقات عملی در مورد سرمایه اجتماعی، به مسائل اقتصادی است.هکمن (۲۰۰۰) باور دارد که در زمینه سرمایه اجتماعی، ایجاد روابط علی، به گونه‌ای ذاتی دشوار است. برخی‌ها مخالف این موضوع هستند و می گویند تفسیر داده‌های به دست آمده از سرمایه اجتماعی، تنها در حیطه اقتصادی انجام شده است و این نیز به دلیل ماهیت دانش علت و معلولی است. اطلاعات در مورد این پدیده آن قدر ضعیف است که نمی‌تواند تفسیرهای مختلفی که از آنها می‌شود را از بین ببرد. هیچ الگوریتم مکانیکی برای ایجاد حقایق خالی از پیش فرضهای ذهنی، وجود ندارد. به نظر می‌رسد ادبیات تجربی سرمایه اجتماعی، به ویژه به علت تعاریف مبهم از مفاهیم، سنجش ضعیف داده‌ها، عدم وجود شرایط مناسب و فقدان اطلاعات لازم برای دستیابی به نتایج قابل پذیرش یکسان، با ابهام زیادی همراه بوده است (Heckman, ۲۰۰۰: ۹۱).از بحثهای یادشده، مشخص شد که هیچ راه مستقیمی برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی نداریم، زیرا سرمایه اجتماعی ابعاد زیادی را در بر می‌گیرد. سرمایه اجتماعی چند وجهی است و محققان، عواملی را که فکر می‌کنند بیشتر با تحقیق آنها مرتبط است، انتخاب می‌کنند. کمیسیون بهره‌وری (۲۰۰۳) طبقه‌بندی از چگونگی ارزیابی‌هایی را که در گذشته در زمینه سرمایه اجتماعی انجام شده است، ارائه داده است. در این طبقه بندی داده‌های گردآوری شده از راه‌های مختلفی قرار گرفته اند (Aspin, ۲۰۰۴:۶).- پاسخهایی به پرسشهای در مورد اعتماد (کلوپها، اتحادیه‌ها و ...)،- داده‌هایی در مورد اعضای شبکه‌ها و گروه‌ها،- رأی دهندگان، خوانندگان روزنامه و اعضای مدرسه‌های مذهبی،- ویژگی‌های خانوادگی.اندازه‌گیری بهره‌وریبهره‌وری، هر افزایش است در برونداد که بر اثر افزایش یک واحد در درونداد ایجاد شده است. بهره‌وری به صورت کلی به عنوان نسبت ارزش نتایج و محصولات، به ارزش تمامی منابع صرف شده برای تولید آنها در نظر گفته می‌شود. براساس این تعریف، ما برای ارزیابی بهره‌وری می‌توانیم ارزش داده‌ها را با ارزش برونداد مقایسه کنیم. درستی این ارزیابی و اندازه‌گیری بستگی به ویژگی‌های سازمانی و میزان دسترسی به داده‌ها دارد. به این ترتیب دو مشکل به وجود می‌آید که باید به آنها توجه کنیم. اولی روشن است؛ انتخاب دروندادها و بروندادهای مختلف، بهره‌وری متفاوتی را نشان می‌دهد. دوم، تنوع عوامل درونداد و برونداد، که بیشتر آنها کیفی هستند، مشکل سنجش آنها را به دنبال دارد.برای مثال: وقتی ما تعدادی از آموزش گیرندگان در یک شرکت را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم بسیار دشوار است که مشخص کنیم میزان تأثیر آموزش این افراد بر کیفیت محصولات تا چه اندازه است. یعنی نمی‌توانیم دقیق بگوییم که چه عاملی تحت تأثیر آموزش تغییر یافته است و باعث تغییر در کیفیت محصولات شده است؟ برخی از عوامل احتمالی عبارتند از: ارزیابی مدیر، رضایت شغلی، خروج از خدمت، انگیزش غیبت، ترفیع، حقوق. شاید همه این عوامل موثر بوده باشند (Aspin,۲۰۰۴:۳).بهره وری، دغدغه بسیار مهم سازمان های کسب و کار است، زیرا اساسی ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت بخش و کسب مزیت رقابتی قابل ملاحظه، نسبت به رقبا به شمار می رود. هر چند که بهره وری بسیار مطلوب است اما به دو دلیل مبحث ساده ای برای سازمان‌ها محسوب نمی شود:اول، سنجش بهره وری زمانی امکان‌پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدفها به گونه دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدفها – وسایل مشخص بوده، خروجی به سادگی قابل اندازه گیری باشد.شرکت هایی که محصولاتی را در مقیاسی وسیع تولید می کنند، می دانند که بهره وری غالباً عمده ترین موضوع برای دستیابی به کارایی، که نتایج اقتصادی رضایت بخشی را به دنبال دارد، است. اگرچه زمانی که کالاها و خدمات در

هم تنیده (وابسته به هم)و بیشتر نـاملموس بوده، منـاسب تحقق نیازهـای مشتری خـاص باشـند، در آن حـال بهره وری در واژگـان کلاسیک، به مبحثی پیچیـده‌تر تبـدیل می‌شود.دوم، مشخص نیست که چه چیزی بهره وری را محقق می سازد؟ از منظر مدیریتی و اقتصـادی، بهره وری به طور عموم کـارکرد سه متغیر است: فنـاوری، نیروی انسـانی و سازمـان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می توانـد منبـع تغییر تـدریجی یـا بنیـادی در بهره وری باشـد (Greve and Benassi, ۲۰۰۴).تـأثیر سـرمایه اجتمـاعی بر بهره‌وری‌همان‌گونه که در تعریف سـرمایه اجتماعی گفته شـده، سـرمایه اجتماعی می‌تواند مزایای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را به دنبال داشته باشـد و این به دلیل رابطه اعتماد و همکاری متقابل با کارایی است. به نظر می‌رسـد توافق زیادی در مورد مکانیزمهایی که از راه آنها سرمایه اجتماعی می‌توانـد تأثیر مثبتی بر عملکرد اقتصادی داشته باشـد، وجود دارد. مهمترین این مکانیزم ها عبارتند از:– هزینه‌هـای پـایین‌تر تبادلات،– نرخ پـایین‌تر جابه‌جـایی افراد،– تسـهیم دانش و نـوآوری،– ریسـک پـذیری،– بهبـود کیفیت محصولات.هزینه‌های پایین‌تر تبادلات: این موضوع مربوط به این مشکل کلاسیک است که نمی‌توان به آسانی، تلاشها و فعالیتهای کارکنان را تحت نظارت قرار داد و ارتبـاط دادن بین بـازده کـاری افراد و دسـتمزد آنهـا غیرممکن است. در این شـرایط کارکنـان انگیزه کمی برای استفاده از تمام توانشان دارند. بنابراین شرکتها مجبورند منابعی را برای نظارت بر کار افراد به کارگیرند و یا زیان بیشتری برای عـدم اسـتفاده از این نظارتها بینند. در این رابطه سـرمایه اجتماعی می تواند با ایجاد تعهد بیشتر، هزینه‌های یادشده را به وسیله افزایش اعتماد، کاهش دهـد.نرخ پایین‌تر جابه‌جاییها: اگر کارکنان احساس کننـد که کارفرمایان با آنها رفتار خوبی دارنـد، آنهـا نیز احتمالاً ـ بـا رفتـار منطقی، همان‌گونه رفتار خواهنـد کرد (مثلاً اگر این به عنوان سطح بالای حمایت سازمانی در نظر گرفته شود). بنابراین مهمترین نتیجه این مسئله برای کارکنان، کاهش جابه‌جایی‌ها و غیبت‌های شغلی است.تسهیم و جاری کردن دانش و نوآوری: این موضوع شایـد از راه ایجـاد اعتمـاد، روابط و هـدفهای مشترک مورد تشویق قرار گیرد. در اصـطلاح سـرمایه اجتماعی، عامـل بسـیار مهم سـطح و کیفیت تعاملات درمحیط کاری است؛ تا آنجا که کارکنان، همکاران و مـدیران از یکـدیگر بیاموزنـد و احساس کنند حق نوآور بودن را دارند. و این تا آنجاست که کارکنان احساس کنند، بخشی از یک تیم هستند.تأثیر چنین موضوعی در سازمان در اصـطلاح کارایی نهفته است. تکنیکهای جدید به سرعت منتشر می‌شوند، ایده ها و فعالیتهای سودمند درک شده و به سرعت مورد قبول واقع می‌شونـد و نوآوری توسعه پیدا می‌کند. پژوهش‌های تجربی نشان داده است که تعاملات غیررسـمی که در بین کارکنـان یـک سازمـان گسترش می‌یابـد، انتشـار اطلاعـات را بهبود بخشیـده، ایجـاد خزائن دانش را که به پیـدایی دارایی برای فراینـدهای تولیـدی یاری می رساند، تقویت می‌کنند. این چنین گنجینه‌هایی رابطه‌ای بوده و فقط تا زمانی وجود دارند که میان همه کارکنان به اشتراک باشـد.ریسک‌پذیری: تجربه ریسک‌پذیری و رفتار کارآفرینانه به وسیله روابط مستحکم در یک سازمان یا بین سازمانهـای مختلـف، تشویـق می شـود. در اصـطلاح سـرمایه اجتمـاعی، این مربوط به گستره‌ای است که در آن کارکنـان احسـاس می‌کننـد برای کارفرمایان و همکاران خود با ارزش هسـتند و رفاه آنها برای سازمان مهم است.بهبود کیفیت سـتاده‌ها: نتیجه تسـهیل دانش، بهبود همکاری تیمی و تعهـد سازمانی، احتمالاً کیفیت بالاتر محصولات خواهـد بود که سرمایه اجتماعی این موارد را در بر می‌گیرد. همچنین وقتی کارکنان احساس کننـد که از حمایت سازمانی برخوردارند، سطح سـتاده‌ها از راه عملکرد بهتر آنها و نقش منفی استرس سازمانی در عملکرد، کاهش می‌یابـد.با توجه به این بحث، درک می‌کنیم که باید به کدام جنبه‌های سـرمایه اجتماعی تمرکز کنیم. ما هنوز با مسائلی مانند شبکه‌ها، همکاری واعتماد، سرو کار داریم، هرچند ما مکانیزم‌هایی را که به وسیله آنها این سه عامل بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارند می‌شناسیم (Aspin, ۲۰۰۴:۶).در تحقیقی دیگر، کلمن دو شاخه اصـلی را که از راه آن سـرمایه اجتماعی بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شـناسایی کرد: اول آنکه، سـرمایه اجتماعی، انتشار دانش و اطلاعات را در میان کارکنان موجب شـده، دستیابی به هـدفهای معینی را که در صورت عدم وجود آنها غیرقابل دسترس است، ممکن می‌سازد (Colman, ۱۹۹۰:۳۰۲).می‌توان اظهـار داشت که هر نیروی انسـانی را می‌توان به عنوان بخشـی از ساختـار غیررسـمی که منابعش قابلیت حل مشکلش را بهبود می‌بخشد، در نظر گرفت. همچنین این ساختار می‌تواند به سرتاسر سازمان از قبیل: شبکه‌های حرفه‌ای، دوستان و همکاران در مشاغل پیشین هم گسترش یابد. سرمایه اجتماعی به گونه مشخص در کارهای پروژه‌ای اهمیت می‌یابد، یعنی جایی که مشارکت کنندگانش متخصـصانی هسـتند که لازم است تخصصـشان را برای انجام وظایف و مسـئولیتهای پیچیده به همراه بیاورنـد. برای مشارکت کردن در تیم پروژه‌های چند رشـته ای، هر متخصـص نیاز دارد که بداند سایرین چگونه می‌توانند به کسـب هـدفهای مشترک کمک کرده و چگونه می‌تواننـد از تخصـص یکـدیگر بهره گرفته و پروژه را پیش ببرنـد؟ هنگام کار پروژه، افراد سرمـایه اجتمـاعی همـدیگر را برای تکامل دانش درون تیم اختیار می‌کننـد (Salaff Greve and,۲۰۰۳) .دوم آنکه، تعاملات اجتمـاعی ممکن است برانگیزش و تلاشـهای کارکنـان تـأثیر بگـذارد. در مطـالعه مشـهور مارچ و سایمون بر روی سازمانها (۱۹۸۵) عنوان شـد که حتی اگر مـدیران اسـتبدادی عمل کرده، سلسله مراتب شـرکت بسـیار غیرقابل انعطاف باشـد و با این حال وظایف به خوبی ایفا شود، کارکنان قادر خواهنـد بود که به روشـهای مختلف، از قبیل: تأخیر در اجرای دسـتورها و خیلی عامتر، یعنی ارتکاب رفتارهای فرصت طلبانه، عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که اگر تعاملات انسانی بین نیروی کار بسیار راحت و بر مبنای اعتماد باشـد، کارکنان تمایل بیشتری دارنـد که حداکثر تلاش خود را انجام دهند و احتمال بیشتری دارد از راه نظارت، افراد شانه خالی کردن از انجام وظایف را کاهش دهند. همان‌گونه که بولزو جینتیز عنوان نموده‌اند نظارت و تنبیه توسط افراد هم سـطح در تیمهـای کـاری، مؤسسـات اعتبـاری، شـراکتها، شـرایط و اوضـاع عمومی محلی و محلات یک شـهر، اغلب ابزار مناسبی برای کاهش مشکلات ترغیب افراد در زمانی که اقـدامات آنها برای عملکرد مناسب سایرین در معرض قراردادهای اجباری نمی باشـند، بـه شـمار می‌رود (Greve and Benassi, ۲۰۰۳).نـتیجه گیریـامروزه، بـا تـوجه به تغییرات گسـترده در عملیـات سازمانی، شـکلهای سـنتی سـرمایه‌ای، ماننـد: ساختمانها، تجهیزات و منابع مالی دگرگون شـده و سـرمایه‌های جدیـدی، مطرح شـده است. این سـرمایه‌های غیرملموس، نقش زیـادی در توسـعه و رشـد سازمـان دارنـد. یکی از این سـرمایه ها، سـرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی برخلاف سرمایه انسانی یا سرمایه فیزیکی، مفهومی است که بسیار فراتر از دارایی‌هایی است که یک فرد در اختیار دارد. یکی از اثرات سـرمایه اجتمـاعی، افزایش بهره وری نیروی انسـانی سازمانهـاست. بهره‌وری دغـدغه مهم سازمـان های امروزی است؛ زیرا اساسـی ترین محرک رسـیدن به نتایـج رضـایت بخش و کسب مزیت رقـابتی، به شـمار می رود.سـرمایه اجتمـاعی از راه مختلف بهره وری نیروی انسانی سازمانها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هزینه‌های پایین‌تر تبادلات، نرخ پایین‌تر جابه‌جایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری، ریسـک پـذیری و بهبود کیفیت محصولات از جمله راههـایی است که سـرمایه اجتمـاعی از راه آنها بر بهره وری تـأثیر می‌گـذارد. بـا ایـن وجـود، تحقیقـات در زمینه سـرمایه اجتمـاعی بـا دشواریهـای زیـادی همراه است. هیـچ راه مسـتقیمی برای

اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی نداریم، زیرا سرمایه اجتماعی ابعاد زیادی را در بر می‌گیرد. سرمایه اجتماعی چند وجهی‌ای است و محققان، عواملی را که فکر می‌کنند بیشتر با تحقیقشان مرتبط است، انتخاب می‌کنند. از طرف دیگر اندازه‌گیری بهره‌وری نیز دشوار است. بهره وری نسبت دروندادها و بروندادها را مقایسه می‌کند و این در حالیست که تعیین دقیق دروندادها و تأثیر دقیق آنها بر بروندادها، بسیار مشکل است.منابع

۱Brooks, Kita & Muyia Nafukho, Fredrick, (۲۰۰۶), Human resource development, social. capital, emotional intelligence: Any link ..., Journal of European Industrial Training vol, ۳۰ ABI/INFORM Global, pg۱۱۷.۲. Sabatini, Fabio, ۲۰۰۵, Does Social Capital Improve Labor Productivity in Small and Medium Enterprises, forthcoming International Journal of Management and Decision Making, December. Pg۱-۲۹.۳. Greve, Arent & Benassi, Mario, (۲۰۰۳), Exploring the contributions of human and social capital to productivity, Hawaii International Conference On System Sciences, January ۵-۸, , Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii.۴. Bourdieu, P. (۱۹۸۶), The forms of capital, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York: Greenwood Press: ۲۴۱-۲۵۸.۵. Aspin, Liam, (۲۰۰۴), Social Capital and Productivity, Teaching and Learning Research Programme, pg ۱-۳۴.۶. Lubega, khalid, (۲۰۰۵), Understanding social capital in Buganda using proverbs and implications for human resource development, doctoral dissertation, April.۷. Heckman, J.J. (۲۰۰۰), Causal Parameters and Policy Analysis in Economics: a Twentieth Century Retrospective, Quarterly Journal of Economics. Vol. ۱۱۵, Issue ۱: ۴۵-۹۷.۸. Coleman, J. (۱۹۹۰), Foundations of Social Theory, Cambridge: Harvard University Press.۹. Greve, Arent and Salaff, Janet W. (۲۰۰۳). "Social Networks and Entrepreneurship," Entrepreneurship, Theory & Practice ۲۸ (۱), ۱-۲۲. منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۲

### منابع انسانی در آغاز هزاره سوم

ترجمه و تلخیص: علیرضا شیروانی

چکیده: فرق گذاشتن بین مدیریت منابع انسانی (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT = HUM) و توسعه منابع انسانی (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT = HRD) درواقع وارد شدن به محیط مبهم و بحث انگیز است. این مقاله ماهیت هرکدام را بیان داشته و بعضی از تنشهای موجود در هر کدام را توضیح می دهد و بیان می کند، که
آینده، به همکاریهای استراتژیک و انعطاف پذیر بیشتری میان آن دو نیاز دارد. رشد مباحث درباره شکل گیری بالقوه یک توسعه گرایی نوین شخصی حرفه ای برای رسیدن به یک اعتبار مهم، نیازمند حمایت و نمایش حالات مختلف توسعه منابع انسانی است، و این امر باعث ایجاد تنش میان توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در حوزه حرفه ای منابع انسانی شده است. برای کمک به روشن کردن این بحث و مشخص ساختن اصول زیربنایی آن و فرضیاتش، این مقاله بر جنبه های کلیدی تمرکز یافته و شامل موارد زیر است: ۱ - بازنگری خلاصه وظایف منابع انسانی؛ ۲ - یک همگرایی در قواعد و مقررات منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰؛ ۳ - تنشهای بالقوه ای درزیربناهای فلسفه ای منابع انسانی؛ ۴ - مسیرهای پیش رو در سال ۲۰۰۰ و فراتر از آن.چارچوب کلی در توسعه منابع انسانیزمینه های حرفه ای توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به صورت قابل توجهی در دهه گذشته، در اثر نتایج به دست آمده در اثر یادگیـــری به روش تجربی افزایش یافته است و پاسخ به فاکتورهای تغییر محیطی که تاثیـر گذارند چیزهایی را تحت الشعاع قرار می دهد که در درون سازمانها اتفاق می افتند. واژه های توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به طور متفاوتی به کار می روند، به هرحال، برای توصیف یک دامنه از فلسفه های مختلف و روشهای کار با مردم در سازمانها، ابتدا باید به صورت خلاصه بیان شود که چگونه این واژه ها را برای اجتناب از سردرگمی باید به کار گرفت. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیتهای انسانی در سازمانها مرتبط است و به ما کمک می کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنیم که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان دست یابند. در این حالت، توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می بیند. مروجین توسعه منابع انسانی این نکات را درتعاریف مربوط به توسعه منابع انسانی به صورت توسعه فرهنگی و فرآیندهایی تعریف کرده اند که باعث تشویق و یکپارچگی سازمانی و توسعه افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی است.مدیریت منابع انسانیدر سال ۱۹۸۳، جامعه آمریکا آموزش و توسعه جمعی از متولیان توسعه منابع انسانی در آمریکا را رهبری کرد و نقشهای کلیدی را که به صورت کامل به وسیله آنها تحت چهل حوزه کاری انجام می شد را موردبررسی قرار داد. به نظر می رسد که در حوزه الفبایی، کلمه استراتژیست دوازده جایگاه دارد و رویکردهای سنتی برای توسعه منابع انسانی، با درجات مختلفی از بحث، موردانتقاد قرار گرفته اند و بیشتر به تکنیک های عملیاتی نسبت به مسائل استراتژیک و حذف به کارایی به جای اثربخشی تاکید گردیده است.در این حوزه جدید، توسعه منابع انسانی به صورت فزاینده ای بر روی فعالیتها و معیارهای استراتژیک بازرگانی باتوجه به معیـــــار طرح ریزی استراتژیکی تاکید کرده است.در این حوزه بحث، روت ول و کازانس، یک نکته جالب را بیان داشته اند: برنامه های منابع انسانی نباید به وسیله برنامه های استراتژیک تجاری به کنار گذاشته شوند و توسعه منابع انسانی باید متقابلاً برنامه های استراتژیک تجاری را تحت تاثیر قرار دهند و به وسیله آنها نیز تحت تاثیر قرار بگیرند(تاثیر متقابل).تجربیات شخصی من بیان می کند که این کانون موضوعی است که مربوط به ارتباط بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در ابتدای این قرن است. مسئله نفوذ در مفهوم استراتژیک بیان کننده دستیابی به یک درگیری فعال در فرایندهای برنامه ریزی تجاری وسیعتر است و این عقیده اغلب در اصول پابرجاست تا درعمل.روت ول و کازانس بر این باورند که توسعه منابع انسانی استراتژیک، درواقع فرایند تغییر یک سازمان و سهامداران بیرون آن است، درواقع گروههای داخل آن و افراد مشغول به کار در آن به یادگیری برنامه ریزی شده برای کسب دانش و مهارتهای موردنیازبرای آینده مبادرت می کنند و چهار فاکتور کلیدی را پیشنهاد می کنند که به نظر می رسد همگی در شرف وقوع هستند:باید درپی یک رسالت کلی برای سازمان بود و استراتژی توسعه منابع انسانی با آن مرتبط باشد؛برنامه اصلی در سازمان باید باتوجه به مهارتهای انسانی قابل دسترس

برای اجرای آن و راهکارهاییمربوط برای تعیین آن مهارتها موردسنجش قرار گیرد؛ افراد در همه سطوح در سلسله مراتب سازمانی (زنجیره سازمانی) باید در مسئولیت پذیری و قابلیت پاسخگویی برای توسعه منابع انسانی سهیم باشند؛باید یک فرایند برنامه ریزی کلی و سیستماتیک و رسمی برای سازمان و دپارتمان پرسنلی و توسعه منابعانسانی وجود داشته باشد. چارچوب کلی مفروضات این فاکتورها عبارتند از:الف - یک زمینه منطقی و استراتژیک سازمانی؛ب - دستیابی به فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک به وسیله مشارکت کنندگان در توسعه منابع انسانی.آسن دوتال، هم مثل سایر پژوهشگران توسعه منابع انسانی باتوجه به سازمانهای خصوصی و عمومی بیان کرد که به هرحال، روت ول و کازانس توسعه منابع انسانی را در یک سناریوی تاحدی مطلوب موردبحث قرار دادند. درعمل شرایط الف و ب اغلب به وفور وجود ندارند و دست اندرکاران توسعه استراتژیک منابع انسانی به صورتی عمل می کنند که اغلب ازطریق نمایش غیرمستقیم دست اندرکاران توسعه منابع انسانی، تحت تاثیر قرار بگیرند. طبیعت این ارتباط و تنشها و استرس های آن به صورت مفصل بیان می شود.چارچوب کلی در مدیریت منابع انسانیمدیریت منابع انسانی، همان طور که از نامش پیداست، به طورکلی با مدیریت مردم در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم گیریهای مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تاثیر می گذارد. مدیریت منابع انسانی به طور طبیعی به عنوان یک رشته از مدیریت پرسنلی شناخته می شود که ریشه در کار اصلاح گران اجتماعی، مدیران دفاتر رفاهی، توافق مذاکره کنندگان و تحلیل گران نیروی انسانی دارد. «فولر» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تاکید کرده است.دیدگاهها و رویه های کل گرای مدرن مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد و بیان می کند که بسیاری از وظایف مدیریت مردمی به وسیله دپارتمان متخصصان پرسنلی، موردقبول واقع شده اند و هم اکنون به وسیله مدیران صفی به عنوان جزئی از کار عادی آنها اداره می شود. وظایف پرسنلی به صورت گسترده درحمایت مشاوره تکنیکی درونی، تکامل می یابد و این کار همگام با پیشرفت در وظایف مدیران صفی صورت گرفته است. و درواقع مدیریت منابع انسانی یک موضوع مفهومی بین آن دو است. در سالهای اخیر، ابعاد استراتژیکی موردبحث در مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر بوده است:۱ - استفاده از برنامه ریزی؛۲ - یک رویکرد پیوسته برای طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی براساس یک خط مشی استخدامی مبتنی بر استراتژی نیروی انسانی، که توسط اغلب صاحبنظران موردتایید قرار گرفته باشد؛۳ - ترکیب فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و خط مشیهای آن در برخی از استراتژی های تجاری؛۴ - درنظر گرفتن کارکنان سازمان به عنوان یک منبع استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی جنبه های استراتژیک، بسیار مهم هستند چون بعضی از مشکلات بزرگ که اخیراً به وسیله سازمانها دیده می شودحاصل پیچیدگی و تغییرات سریع و آشفته محیطهایی است که آنها در آن کار می کنند. در این حالت، سازمانها باید یاد بگیرند که چه طور کار کنند و چطور خود را سازماندهی کنند. بعضی از ابداعات رایج شامل موارد زیر است:اشکال جدید استراتژی به صورت (کوتاه مدت و انعطاف پذیر)؛انواع جدیدی از سازمان (مثل ساختارهای تکامل یافته و انعطاف پذیر)؛راههای جدید استفاده از بازار کار(مثل کار نیمه وقت / قراردادهای کوتاه مدت)؛روابط استخدامی جدید(مثل روابط متقابل و تسهیم سود)؛خط مشی جدید برای رسیدن به مزیت رقابتی؛تاکید بر تغییر مدیریت به عنوان یک اصل رقابت سازمانی.همگراییتاثیر ترکیبی حاصل از این تغییرات بدین معناست که دست اندرکاران منابع انسانی از هر دو خط مشیهای توسعه و مدیریت، روشهای جدیدی را برای کار به صورت هماهنگ، انعطاف پذیر و استراتژیکی پیدا کرده اند. تغییرات محیط بیرونی که در بالا بیان شد حاوی یک تغییر اساسی در روابط صنعتی در دهه گذشته بوده است و آن شامل کاهش تاثیرات اتحادیه های صنفی هستند و تاکید زیادی بر موضوعهای دوجانبه مانند؛ (اهداف دوجانبه، تاثیر متقابل، احترام متقابل، پاداش دوجانبه و مسئولیت متقابل) که بین مدیریت و نیروی کار حاصل می شوند، دارند.این پیشرفتها، بخصوص در آمریکا، وظایف مدیریت منابع انسانی را از تمرکز به حل مشکلات روابط صنعتی مربوط به پرسنل، به طرف مسائل مدیریت استراتژیک منابع انسانی می کشاند و باعث توسعه مهارتهای کارکنان و ظرفیتهای آنها برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری می شود.این موضوع بدین دلیل بیان می شود که مدیریت منابع انسانی خود را خیلی به توسعه منابع انسانی نزدیک می داند. طبیعت این همگرایی خیلی مهم است چون همان طور که وظایف مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها از وظایف ستادی به وظایف صفی تغییر می کند، وظایف توسعه منابع انسانی اغلب با خود عامل توسعه منابع انسانی تناسب پیدا کرده و به سادگی به عنوان یک زیرمجموعه ای از وظایف مدیریت منابع انسانی شناخته می شود.ادغامی که در سال ۱۹۹۴ در موسسه مدیریت پرسنلی، و موسسه آموزش و توسعه برای شکل دهی موسسه پرسنلی و توسعه صورت گرفت، موردتوجه بسیاری قرار گرفت، این امر کمک کرد که طبیعت متقابل این روابط هماهنگ، تقویت شود ولی سوالهایی درارتباط با میزان حصول اهداف وسیع تر هنوز باقی بماند.تنشهادراصل، جایگزینی مجدد توسعه منابع انسانی درکنار مدیریت منابع انسانی با روابط نزدیک با مدیریت صفی، باعث ایجاد فرصتهای مناسب برای تکامل فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک تجاری می شود. اگرچه مشکلات عملی موجود در چارچوب کاری مرتبط با زمینه های سازمانی، مخصوصاً درجایی که توسعه منابع انسانی به عنوان یک عامل وابسته درنظر است، هنوز وجود دارد.هنری و پتی گرو (۱۹۹۰) و موریس (۱۹۷۴)، این تنشها را به وسیله تعریف تمایزات زیربنایی فلسفی بین قواعد و رویه های منابع انسانی توضیح داده اند. در مباحث اخیر، درباره مفهوم «منابع انسانی»، سوالهای اساسی درباره پتانسیل های ناسازگاری که از رویکردهای اساسی بر اصول فایده طلبی - ابزارگرایی (منابع انسانی) افزایش یافته است و این اساس گسترش انسان گرایی است (به کارگیری منابع مفید انسانی). رویکرد ادغامی دارای ویژگیهایی است. اول اینکه کارمندان را به عنوان یک هزینه ضروری درنظر می گیرد درحالی که همان کارمندان را به عنوان یک دارایی باارزش درنظر می گیرد. درسال ۱۹۹۰، مدیریت منابع انسانی در متون انگلیسی، عناصر مهم خود را درباره ابزارسازی حفظ کرده درحالی که توسعه منابع انسانی بیشتر بر مباحث توسعه ای دلالت دارد. پتانسیل بالقوه برای کثرت گرایی آینده و اصطکاک بین این موقعیتها، درباره موسسه مدیریت پرسنلی و موسسه آموزش و توسعه در مباحث قبل از سال ۱۹۹۴ منعکس شده است.مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به صورت حرفه ای، سعی در ساخت روابط دقیق با هم دارند، تا پتانسیل موجود برای ایجاد خط مشی ملی موثر را در حوزه منابع انسانی ایجاد کنند. عقیده زیربنایی این است که ۷۲۰۰۰ عضو متحد باید بلندتر از ۵۲۰۰۰ عضو موسسه مدیریت پرسنلی و ۲۰۰۰۰ عضو موسسه آموزش و توسعه که به صورت مجزا هستند، صحبت کنند. اگر ما نتوانیم یک صدا صحبت کنیم، در آن صورت نباید اصلاً صحبت کنیم. ازطرف دیگر موسسه آموزش و توسعه دارای توجه ویژه ای به این امر است که منابع انسانی توسط مسائل ماهیتی پرسنلی تحت تاثیر قرار می گیرند. سوال اساسی دیگر علی رغم توجه به منابع انسانی، در رابطه با سازگاری بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی است، که ممکن است بی اساس هم نباشد. دست اندرکاران توسعه منابع انسانی اغلب ارتباط کمتری با مسائل کنترل نسبت به دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی دارند و بیشتر

عقایـد جدیـد را دربـاره پتانسـیل فردی / گروهی می پذیرنـد. انعکـاس این تنشـها تناقض سازمانی وسیعی را به وجود می آورد که توسط «استاسی» بیان گردیده است. او بحث می کند که وقتی یک سازمان در محیطهایی که به سرعت درحال تغییرند کار می کنند نیاز به رسیدن به سازگاری و ثبات دارد تا جنبه های کاری موجود خود را در یک حالت موثر به طور روزانه تعدیل سازد.درحالی که در زمان مشابه دیگر نیاز به خنثی کردن سازگاری و ثبات دارد تا بتوان حرکات جدیـد را ایجاد کند. درعمل اگر مدیریت منابع انسانی با مسائل کنترلی ارتباط داشته باشـد و برای رسیدن به سازگاری و ثبات با پرسنل تناسب پیدا کنـد در آن صورت راههای توسعه منابع انسانی باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری مـــی شود که ممکن است بی فایده به نظر برسد ولی علی رغم آن تولید بالقوه ای از منابع انسانی در بلندمدت عاید می شود.نتیجه گیربیا وجود همه این مسائل، فشارهای محیطی ممکن است باعث ایجاد شکاف بین قواعد و رویه های پرسنلی شود. رویکردهای اخیر در عملکرد استخدامی سوای جهت گیریهای مسیر شغلی به طرف قراردادهای کوتـاه مـدت، یـک مـورد خـاص است و بـاعث افزایش تـوجه منـابع انســـانی دربـاره این امر می شود که چطور می توان به تعهد کارمندی و ایجاد انگیزه در یک قرارداد کوتاه مدت دست یافت.در سطوح استراتژیکی بالاتر، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی نیـاز به یکپـارچگی نزدیکتر در حوزه توسعه ای دارنـد البته اگر فوایـد عملی آنهـا حاصـل شود، بخصوص درمورد توانـایی سازمانها برای چالش در محیط خود، این یک موضوع بسیار مهم است. کارمنـدان آموزش دیده در مهارتهای جدید بدون توجه به موارد توسعه سازمانی، باعث ایجاد تکرار اشتباهات قبلی و یا تدارک نامناسب برای کار به وسیله چالشهای پیش رو در آینده می شوند. این نظریه توسط آرگریس (۱۹۹۲) برای توجیه این امر به کار رفت که چه چیزی به عنوان حلقه دوطرفه یادگیری شناخته می شود و آن نیز یک فاکتور کلیـدی است که موفقیت سازمان را تحت تاثیر دارد (بـدین معنی که آن به طور واضـح به بیشتر سوالهای سازمانی پاسخ دهـد).همان طور که بیان شـد، بحث درباره روابط بین مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و فلسـفه وجودی سازمـان از موفقیت سازمـانی / حرفه ای آنهـا، برای بیشتر سازمانهـا ادامه خواهـد داشت. اگر توسـعه منابع انسانی، با موارد مربوط به توسعه آن، یک نقش استراتژیکی واقعی را در آینده در سازمانها اعمال کند، در آن صورت مسائل اصلی برای بحث و موضوعها به صورت زیر است:۱ – وضعیت توسعه منابع انسانی: به صورت کامـل به عنوان یک قاعده حرفه ای شناخته می شود و به صراحت به عنوان یـک زیرمجموعه از وظایف مـدیریت منابع انسانی بحث می شود.۲ – موقعیت توسـعه منـابع انسانی: به صورت کلی در فرایند برنـامه ریزی تجـاری سازمـانی در کنار دست انـدرکاران مـدیریت منابع انسانی قرار می گیرد.۳ – نقش توسـعه منـابع انسانی: آزاد است تـا چالشـی عمل کنـد و روی مفروضات فرهنگی تاثیر بگـذارد و ارزشـها و عملکردهای سازمانها را بـدون ترس از ایجاد خود بیگانگی بیان کند.در پایان، هاریسون (۱۹۹۳)، موارد بیان شده اهداف ادغامی درباره موسسه مدیریت پرسنلی و موسسه آموزش و توسعه را بیان کرد و اظهار امیـدواری کرد که هماهنگی دقیق تر بین دست اندرکاران باعث ایجاد این امر شود که اولاً توسعه منابع انسـانی بـا دستیـابی به فراینـدهای برنـامه ریزی استراتژیـک در کنـار مـدیریت منابع انسانی قرار گیرد و ثانیاً مـدیریت منابع انسانی با نگرش عمیق تر نسبت به مسائـل توسعه ای ازطریق توسعه منـابع انسانی واردعمل شود. توسعه آینـده این روابط سـمبولیک نیاز به ایجاد، تعهد، صبر و انسانیت دارد ولی چالشهای سال ۲۰۰۰ و بعـد از آن باعث ایجــاد ارتباط نزدیکتر بین این وظایف می گردد و یـک راه مثبت است که پیش روی داریم. سالهـای پیش رو، زمـانی برای آزمـایش هسـتند. * منبع: ماهنـامه تـدبیر–سـال چهاردهم–شماره۱۳۸

## برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز

ولویت مدیران آینده سازHUMAN RESOURCES PLANTNGمهدی یاراحمدی خراسانی

این مقاله در نشـریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی انجمن مدیریت ایران (ماهنامه مدیریت– شماره: ۱۳۰ – ۱۲۹) پذیرفته و به چاپ رسـیده است. (دارای شـماره اسـتاندارد بین المللی ۷۴۴۵–۱۰۲۳) چکیـده:مـدیریت می‌بـایست برای کلیه منابع در اختیار خود برنامه ریزی منـاسبی داشـته باشـد در غیر این صورت در نیازسـنجی و هـدایت منـابع در اختیار خود بسوی اهـداف مورد نظر دچار مشـکل خواهـد شـد. برنـامه ریزی در واقع فرآینـدی است که سازمان‌ها در قالب آن همه فعالیت‌ها و کوشـش‌های خود را در مورد اهـداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر در یکـدیگر ادغام کرده و هـدف از اجرای آن دستیابی به نتایـج سازمانی است (بیلـو پاتریـک). از این رو برنـامه ریزی را شـالوده عناصـر مـدیریتی می‌داننـد. بـا توجه به نقش و اهمیت منـابع انسـانی در توسـعه و بالنـدگی سازمان‌هـا مسـلماً برنـامه‌ریزی منابع انسـانی می‌توانـد نقش مؤثری در بهره‌وری مؤثر و مطلوب منـابع انسانی داشـته باشـد. مقـدمه:همـانطور که می‌دانیم امروزه در بین منـابع سازمـانی، «منابع انسانی» با ارزش‌ترین عامل تولیـد و مهمترین سـرمایه هر سازمان است به عبـارت دیگر منـابع انسانی هر سازمان منبع اصـلی زاینـده مزیت رقابتی و ایجاد کننـده قابلیت‌های اساسـی هر سازمان است، پس یکی از عمـده‌ترین برنامه‌ریزی‌هـای سازمـانی، برنـامه‌ریزی منـابع انسانی است. مقوله‌ای که به قول جیمز واکر در سال‌های اخیر بعنوان ابزاری است که به طور مسـتقیم اهـداف و استراتژی‌هـای سازمـانی را به اهـداف و برنامه‌هـای منـابع انسـانی مورد نظر متصـل می‌سازد.بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها (و بعضاً جوامع بشری) بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به «انسان» در مدیریت بعنوان «سرمایه‌ای بی‌پایان» و با ارزش می‌نگرنـد. زیرا دیگر به خوبی روشن است که کاهش سرمایه بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. به عبارت دیگر متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مبنا و ریشه اصـلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و آنها را مبنای اصـلی فرآیند افزایش کارآیی و نوعی سـرمایه به حساب آورد.با عنایت به مطالب ذکر شده در می‌یابیم که منابع انسانی، منبع استراتژیـک سازمانی محسوب می‌شونـد، از این رو جز مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک، (منابع انسانی) هسـتند. روند تغییرات و دگر گونی‌هـای تکنولوژیـک، اجتمـاعی و اقتصـادی در محیط داخلی و خـارجی سازمان‌هـا موجب نگرش جدیـد علم مـدیریت به مقوله برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شـده است. امری که غفلت از آن می‌تواند پیامدهای جبران ناپذیری را برای سازمانها به همراه داشـته باشـد اگر سازمان‌ها می‌خواهنـد در محیط پرتلاطم امروزی از حیات مسـتمر برخوردار باشـند بایـد همسو با تغییرات محیطی نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مد نظر قرار دهند. و از آنجا که منابع انسانی کارآمد (کارکنـان دانشـی) اساسـی‌ترین منبع رقـابتی سازمان‌هـا هستند لزوم برنـامه‌ریزی راهبردی در زمینه سـرمایه‌های انسـانی سازمـانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. امری که متأسفانه نادیده گرفتن آن در بسیاری از سازمان‌ها سبب شده است آنها همواره از کمبود نیروهای مؤثر و کارآمد رنج ببرند. برنامه ریزی نیروی انسانی:در تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی ذکر این نکته ضـروری است که اکثر صاحبنظران مـدیریت، برنامه ریزی نیروی انسانی را در اصل یک فرآیند استراتژیک می‌دانند که در جهت اهداف کلی سازمان

و شیوه‌های لازم برای نیل به آن حرکت می‌کند. برای فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی (HRP: HUMAN RESOURCES PLANTNG) تعاریف متعددی بیان شده است که تعدادی از آن به شرح زیر است:۱- برنامه ریزی نیروی انسانی را فرآیند پدید آوردن و تعیین هدف‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌هایی گویند که به پرورش، کاربرد و توزیع نیروی انسانی می‌پردازد تا مقاصد اقتصادی، خدماتی و ... تأمین می‌شود.۲- برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان تعیین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی نیاز دارد.۳- تعیین تعداد افرادی که در سال‌های آینده برای تأمین هدف‌های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود. مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی:برنامه ریزی منابع انسانی را در چهار مرحله می‌توان به اجرا درآورد:۱- مرحله اول: در مرحله اول گردآوری، تحلیل و پیش بینی داده‌ها به منظور پیش‌بینی عرضه منابع انسانی صورت می‌گیرد. این مرحله بر پا داشتن یک نظام اطلاعاتی منابع انسانی است که به دنبال آن با افزودن بر نظام اطلاعاتی منابع انسانی تقاضای منابع انسانی نیز مورد پیش بینی قرار می‌گیرد.۲- مرحله دوم: در این مرحله هدف‌ها و سیاست‌های کلی منابع انسانی تعیین می‌گردند و بدنبال آن حمایت مدیران بلند پایه در مورد آنها (هدف‌ها) جلب می‌شود.۳- مرحله سوم: این مرحله شامل طراحی و به انجام رساندن طرح‌ها و برنامه‌های عملی در زمینه‌هایی مانند کارمند یابی، آموزش و ترفیع است که سازمان را قادر خواهد ساخت به هدف‌های منابع انسانی خود دست یابد.۴- مرحله چهارم: نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان و ارزیابی آنها به منظور آسان کردن پیشرفت بسوی هدف‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در این مرحله صورت می‌پذیرد. برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و پیوند آن با برنامه ریزی استراتژیک:همانطور که ذکر شد برنامه ریزی در واقع عبارتست از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی. از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها، جهت دستیابی به این اهداف را در بر می‌گیرد که از قبل پیش‌بینی شده‌اند.برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرآیندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی است.برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی:دوچینر و رابینز معتقدند برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. در واقع آنچه در برنامه ریزی منابع انسانی در اولویت قرار دارد تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختار یافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های علمی را بعنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این امر درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را در بر می‌گیرد. در برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص می‌شود سازمان‌ها نیاز به شناخت دقیق از اعضاء و ویژگی‌ها و روابط بین آنان با سازمان دارد.برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. از مهمترین عوامل خارجی (محیطی) می‌توان فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش را ذکر کرد. و مهمترین عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می‌گردد.با عنایت به مطالب فوق‌الذکر می‌توان گفت: در برنامه‌ریزی منابع انسانی به دنبال پاسخگوئی به دو سؤال زیر هستیم:۱- چه افرادی مورد نیازند؟۲- چگونه باید این نیاز تأمین شود؟ویژگی‌های برنامه ریزی منابع انسانی:برنامه ریزی منابع انسانی دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:۱- آگاهی: ایجاد مفروضات روشن و آماده در زمینه منابع انسانی۲- تحلیلی: متکی بر یک سری قضاوت‌ها و واقعیت‌ها۳- هدف گرا: ابزاری برای تصمیم‌گیری سازمانی، در جهت نیل به اهداف سازمانی۴- چشم انداز به آینده: پیش بینی و آینده نگری در مورد منابع انسانی۵- اجتماعی یا جمع گرایی: توجه به گروهها و نه افراد۶- کمی: توجه به افراد و اعضای سازمان علل عدم برنامه ریزی نیروی انسانی:برنامه‌ریزی نیروی انسانی ضرورتی انکار ناپذیر برای سازمان‌های امروزی است. در عصر جدید به مقوله برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها توجه ویژه‌ای شده است. از این رو در میان سازمان‌های نوین کمتر سازمانی را می‌بینیم که از این موضوع غفلت نموده باشد. علی‌ایحال عدم برنامه ریزی نیروی انسانی به دلایل مختلفی در سازمانها ممکن است به وقوع بپیوندد که عمده‌ترین آنها عبارتند از:۱- نبود متخصصان برنامه ریزی نیروی انسانی۲- نبود دید استراتژیک در سازمان۳- توجه کمتر به نیروی انسانی تا منابع مالی موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی:بررسی‌ها در سازمان‌های مختلف نشان داده است که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی موانع و مشکلات زیادی بروز می‌کند که عدم توجه به آن می‌تواند در توفیق اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر نامطلوبی داشته باشد. عمده این موانع به شرح زیر است که شناخت و آگاهی مناسب آنها و تلاش و کوشش در جهت رفع و یا به حداقل رساندنشان می‌تواند زمینه کامیابی اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم آورد.۱- بدبینی نسبت به برنامه ریزی و مقاومت واحدهای عملیاتی (عدم پیوند بین مباحث تئوریک و عملیات واحدهای اجرایی)۲- عدم ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرآیند برنامه ریزی۳- تضاد و تعارض در منابع انسانی۴- استفاده از فنون نامناسب برنامه ریزی۵- پیش بینی آینده منابع انسانی براساس خط روند گذشته بدون توجه به نیازها و الزامات آینده۶- عدم توجه به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد)۷- نگرش به برنامه ریزی منابع انسانی بعنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی از طریق ممیزی، فرصت‌ها و تهدیدها شناسائی می‌گردد و با کمک تجزیه و تحلیل منابع داخلی سازمان در سطح خرد و کلان نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و با توجه به اهداف سازمانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی انجام می‌شود.در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابتدا ممیزی وضعیت صورت می‌گیرد که شامل تجزیه و تحلیل محیطی و ارزیابی سازمانی است نمود و نتیجه این ممیزی به پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز منجر خواهد شد. پس از برآورد نیروی انسانی موجود در سازمان و مقایسه بین نیروی انسانی مورد نیاز و نیروی انسانی موجود برنامه آینده مدیریت منابع انسانی مشخص می‌گردد. مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی:مزایای برنامه‌ریزی به طور عام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به طور خاص مقوله‌ای آشکار در فرآیند مدیریت است. به عبارت دیگر کمتر کسی است که امروزه اهمیت برنامه‌ریزی را انکار کند. به تبع آن با توجه به اهمیت منابع انسانی در بین منابع سازمانی، برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت روزافزونی برخوردار گردیده ا ست. امری که

حصول آن منافع بلند مدتی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت.عمده‌ترین مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است ۱- استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان۲- تأمین نیروهای انسانی بالنده برای سازمان۳- هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان۴- تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه۵- فراهم نمودن هزینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی و برنامه ریزی نیروی انسانی:مسلماً مشخص ساختن سیستم اطلاعاتی منابع انسانی نخستین و مهمترین رویکرد موفقیت آمیز مدیریت نیروی انسانی است. به عقیده کارشناسان برنامه ریزی نیروی انسانی اطلاعات را باید به منزله کلید استراتژی در برنامه ریزی نیروی انسانی دانست. موجودی نیروی انسانی، تقاضا و عرضه آن در آینده را می‌توان به وسیله سیستم اطلاعات منابع انسانی تعیین کرد. باید توجه داشت که هدف سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی برنامه ریزی برای سازمان نیست، بلکه سازمان و مدیریت را در برنامه‌ریزی انسانی کمک می کند.با عنایت به مطالب مطروحه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در واقع یک روش سازمان یافته جمع‌آوری، نگهداری و ارائه اطلاعات به مدیران به منظور تصمیم‌گیری در امور چهارگانه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. چنین سیستمی می‌بایست دارای مشخصاتی به شرح زیر باشد:الف – به روز و به موقع ؛ اطلاعات آن به روز باشد و به موقع در اختیار استفاده کنندگان قرار گیرد.ب – صحیح و دقیق ؛ سیستمی دارای اطلاعات صحیح و دقیق باشد.ج – مربوط و مورد نیاز ؛ اطلاعات سیستم باید مربوط باشد و همچنین مورد نیاز مدیران سازمان باشد.د – سریع ؛ سیستم باید به گونه‌ای باشد که کلیه اطلاعات مورد نیاز برای هر نوع تصمیم‌گیری را به طور سریع در اختیار قرار دهد.سیستم اطلاعات منابع انسانی در واقع یک نظام اطلاعاتی رایانه‌ای معمولی است که در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به کار می‌رود. هر نظام اطلاعاتی منابع انسانی به طور منطقی یک سیاهه یا لیستی از شغل‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان است که از مجموعه‌ای از داده‌های منظم، قابل اتکا و معتبر برای کاربری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی تشکیل شده است. این سیستم بعنوان ابزاری کارا مدیران را قادر می‌سازد تا برای بهره‌گیری از منابع انسانی سازمان، هدف‌هایی بر پا دارند و میزان کامیابی در رسیدن به این هدف‌ها را تعیین کنند. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت همانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از اهمیت استراتژیک در سازمان برخوردار است، از این رو باید آن را بعنوان لازمه‌ای استراتژیک در سازمان‌ها در نظر گرفت. نتیجه گیری:برنامه ریزی منابع انسانی جز برنامه ریزی استراتژیک است. سنگ زیربنای منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. شناخت و آگاهی لازم از وضعیت موجود داخلی و خارجی مؤسسه به منظور مواجهه با آینده از مهمترین الزامات برنامه ریزی منابع انسانی است امری که غفلت از آن در برخی از سازمان‌ها موجب می‌شود سازمان در مقطعی از حیات خود با کمبود نیروهای کارآمد و مجرب روبه شود. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان هستند از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسات و سازمان‌ها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی امری بایسته و ضروری است، که غفلت از آن می‌تواند لطمات جبران ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشد. منابع و مآخذ:۱- دعایی، حبیب ا...، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی) : دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم، ۱۳۷۷ .۲- زارعی، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک، فصلنامه دانش مدیریت، دانشگاه تهران ، ۸۴ .۳- منوریان، عباس. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۸۳ .۴- طالبیان، احمد. برنامه ریزی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۳ .۵- جیمز دیلیو واکر، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.۶- ال دولان، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی.۷- میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ هجدهم، ۱۳۷۹.۸- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۵ .۹- رضائیان، علی. اصول مدیریت.

### توانمندسازی کارکنان

...empowering of human resourceتواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است

مفاهیم توانا سازی» تواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانا سازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶). توانا سازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیتهای آنان تاثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصت هائی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (جان اسمیت، ۲۰۰۰، ص۱ ).» تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیتهای خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (باقریان، ۱۳۸۱، ص۱۰).» توانا سازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند ( نیکل، ۱۹۹۵، ص ۱۵۵ ).» در فرهنگ لغت وبستر از توانا سازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. "کانگر" و"کاننگو" معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود توانا سازی آنها را در پی خواهد داشت.» فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل توانا سازی را به عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است. با توجه به موارد یاد شده هر چند تفویض اختیار پایه اصلی فرآیند توانا سازی کارکنان به شمار می آید، اما برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است. بنابراین توانا سازی فرایندی است شامل دو مرحله:۱- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان. ابعاد توانا سازی» نتایج پژوهش باون ولاولر(۱۹۹۲) نشان داد توانمندی هنگامی بوجود می آید که قدرت، اطلاعات دانش و پاداش ها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود ( فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲ ، ص۱۰۶ ) همچنین وارن بنیس در پژوهش خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی مصاحبه کرد، نتایج این پژوهش نشان داد که با نفوذ ترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می کنند ( همان منبع، ص۱۰۴ ). پژوهش انجام شده بر روی مدیران کاروان های حج تمتع کشور نشان داد که توانمندی این مدیران با ایجاد تغییر در باورها، ارزشها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروان ها میسر خواهد بود ( همان منبع،ص۱۱۳) » یکی از

مهمترین مطالعات انجام شده در مورد توانا سازی توسط اسپریتز (۱۹۹۲) توانا سازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات میشرا (۱۹۹۲) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی توانا سازی به شرح زیر شکل گرفت :پنج بعد کلیدی توانا سازیخوداثر بخشی »»»»»»»»»»»» احساس شایستگی شخصیخود اختیاری »»»»»»»»»»»» احساس انتخاب شخصیپذیرفتن شخصی نتیجه »»»»»»» احساس توان تأثیرگذاریمعنی دار بودن »»»»»»»»»»»» احساس ارزشمندی کاراعتماد »»»»»»»»»»»»»»»»» احساس اطمینان و امنیت ● خود اثر بخشی» وقتی افراد توانمند می شوند از احساس خود اثر بخشی برخوردار می گردند یا احساس می کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره مندند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند راهی برای رویارویی با چالشهای جدید بیاموزند و رشد کنند (بنیس و نانوس, ۱۹۸۵, کانگر و کاننگو, ۱۹۸۸, باندورا ۱۹۸۹, گکاس, ۱۹۸۹, زیمرمن , ۱۹۹۰) خود اثر بخشی مهمترین عنصر توانمندی است زیرا احساس خود اثر بخشی است که نشان می دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.» باندورا (۱۹۷۷) سه شرط زیر را برای احساس خود اثر بخشی افراد پیشنهاد می کند:» ۱- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند.» ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.» ۳- باور به اینکه مانعی خارجی آنها را از انجام کار مورد نظر باز نخواهد داشت ●. خود اختیاری» خود اثر بخشی به احساس قابلیت و خود اختیاری به احساس برخورداری از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می کنند، احساس خود اختیاری می کنند. در این وضعیت فعالیتهای افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند (راپوپرت, سویفت و هس, ۱۹۸۴, زیمرمن,۱۹۹۰). آنان خود را افرادی پیش فعال و خود آغاز می بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند ( کانگرو کاننگو, ۱۹۸۸؛ توماس و دالت هاوس,۱۹۹۰, ووگت و مورل,۱۹۹۰) این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت هایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده فردی خویش را حاکم می دانند.» خود اختیاری همچنین به برخورداری از حق انتخاب درباره روشهای تلاش و انجام وظیفه, سرعت کار و چهار چوب زمانی کار تاکید دارد. افراد هنگام اشتغال به کاری که احساس می کنند معنی دار است، بیشتر متعهد می شوند و درگیر آن می گردند، نیروی زیادتری برای آن هدف متمرکز می کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتر نشان می دهند و به واسطه این که کار معنی دار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشی آنان همراه است، در اشتغال به آن هیجان و شوق بیشتری احساس می کنند. همچنین افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل، توانمند شده اند نو آورتر، تاثیرگذارتر و شخصاً کارا تر از دیگران ظاهر می شوند. ( نیلسون۱۹۸۶ ، دسی وریان۱۹۸۷، وگتا و مورل، ۱۹۹۰، اسپریتند، ۱۹۹۲ ●). پذیرفتن شخصی نتایج» افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. پذیرفتن شخصی نتیجه, عبارت است از ً باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب ً (گرین برگر, استاسر, کامینگز و دانهام, ۱۹۸۹, ص ۱۶۵). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می کنند. بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس ً کنترل فعال ً به آنان اجازه می دهد، محیط را با خواسته های خود همسو سازند.همچنین از دست دادن کنترل شخص می تواند با زیانهای جسمی و عاطفی همراه باشد برای مثال معلوم شده است که فقدان کنترل به افسردگی, فشار روانی, نگرانی, روحیه پایین, فقدان بهره وری, رخوت و ناتوانی و حتی افزایش احتمال مرگ منتهی شود (لانجر ,۱۹۸۳؛ کرینبر گرواستاسر,۱۹۹۱). از سوی دیگر حتی توانمندترین افراد قادر نخواهند بود همه آنچه را که برای آنان روی می دهد کنترل کنند. این کار از یک سو به توانایی تشخیص حوزه های تحت تاثیر و نفوذ ما بستگی دارد و از سوی دیگر به اراده ونیز تغییر محیط خارجی بهمنظور افزایش تسلط برآن وابسته است.افرادی که اعتماد می کنند،آمادگی بیشتری دارند تا صداقترا جانشین تظاهر و بی مایگی سازند ● معنی دار بودن» افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند، و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه گذاری می کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. (راپوپرت,۱۹۸۱ , نیس و فانوس ,۱۹۸۵, منزوسینز,۱۹۸۹) بنابراین, معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیتهایی که دارای چاشنی معنی داری هستند, نوعی احساس هدفمندی, هیجان یا ماموریت برای افراد ایجاد می کنند و منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند. کسب درآمد یا تنها انجام دقیق یک شغل برای بسیاری از مردم احساس معنی داری ایجاد نمی کند. بعضی چیزهای بنیادی تر, شخصی تر و ارزشمندتر باید با کار پیوند یابند تا احساس معناداری ایجاد شود ●. اعتماد» سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها, نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاًـ معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آنها آسیب یا زیان نخواهند رساند, و یا این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این, حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند افراد توانمند باز هم گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند.( بابر, ۱۹۸۳, میشرا, ۱۹۹۲ )افرادی که اعتماد می کنند, آمادگی بیشتری دارند تا صداقت را جانشین تظاهر و بی مایگی سازند, متعهد به صراحت، صداقت و سازگاری هستند نه فریبکاری و ظاهر بینی, همچنین بیشتر پژوهش گرا, خودسامان, و مشتاق به یادگیری هستند, برای روابط متقابل, ظرفیت بیشتری دارند و در فعالیت تیمی, درجه بالاتری از همکاری و خطر پذیری را از خود نشان می دهند. افراد دارای اعتماد, ضمن ابراز علاقه به دیگران, تلاش می کنند با دیگران و بخش موثری از گروه باشند, همچنین خود افشاگرتر, در ارتباطات مربوط به خود، صادق تر و برای گوش دادن دقیق به دیگران, تواناترند. ( نگاه کنید به گیب و گیب, ۱۹۶۹, میشرا, ۱۹۹۲ ●). عوامل موثر بر توانا سازی کارکنان » عوامل موثر بر توانا سازی کارکنان از دیدگاههای متفاوتی دسته بندی شده اند. یکی از دیدگاه های معروف، دیدگاه ً اسپریتزر جرچن است. به باور این صاحبنظر عواملی اصلی موثر بر توانا سازی عبارتند از :» ۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس» ۲) عوامل گروهی: اثر بخش گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران.» ۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

Empowering employees: A route to innovation Companies that use a wide range of

positive human resources practices are more likely to innovate than firms using fewer or none of these practices, according to a new report.Not only are they more likely to innovate, they are also likely to launch an innovation that is a first in the market as opposed to an innovation that is simply new to their firm.Using the ۱۹۹۹ Workplace and Employee Survey (WES), the paper investigates the relationship between human resource management (HRM) practices and innovation in Canadian firms. The study defines innovation as the introduction of a new or improved production process or product.The study found that the probability of introducing an innovation is highest when firms use practices from three human resource management areas: training employee involvement practices, such as information sharing, flexible job design and self-directed work groups and compensation methods, such as individual incentives and profit sharing.Innovation is also most frequent when many practices are used intensively, for example, when a high proportion of workers are trained.Using more human resources management practices makes the relationship with innovation stronger. For example, a firm has a ۳۲٪ probability of being a first-to-the-market innovator when it uses more than six such practices, an ۱۱٪ probability when using three or fewer practices and only a ۴٪ probability if none of these practices are adopted.Other factors that display a positive association with innovation are international competition, at least in the manufacturing sector, and foreign ownership in the non-manufacturing sector.The study supports evidence found in a strain of economic literature, which stresses that a firm's innovation performance results from complex and dynamic interactions between its own internal innovation capacity and external expertise. From an internal point of view, a firm must retain its key workers and keep them highly motivated to assure continuity in the knowledge accumulation process, which is critical for innovation.To do so, a firm may use financial (compensation pay) as well as non-financial benefits (employee involvement .practices and training) to provide a more stimulating environment for its workers

### نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی

...Enterprise Resource Planningمهدی یاراحمدی خراسانی

ERPسیستم‌های اطلاعاتی در دهه ۲۰میلادی با سیستم هایی نظیر انبار داری شروع شد . در دهه ۷۰و ۸۰ به سیستم های ساخته شده بر اساس MRP و در دهه ۹۰ به ERP منجر شد. ERP نتیجه منطقی بلوغ سیستم های اطلاعاتی نظیر MIS, Total system و . ...است.سیستمی است که تمامی بخشها ، عملیات و فرآیندهای یک موسسه را از طریق سیستم‌های کامپیوتری یکپارچه (Integrated) به منظور ارتقاء بهره وری و بهینه سازی عملیات به یکدیگر مرتبط می‌کند و فرآیند را به صورت Package ارائه می کند .بجای بررسی وضع موجود و سیستم دادن متناسب با آن.ERP چیست؟نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) یا ERP سعی دارد تا عملکرد همه واحدهای شرکت را در یک سیستم کامپیوتری یکپارچه نموده و نیازهای مختلف خاص هرواحد را پاسخ گوید.این ادعای بزرگی است! یک برنامه نرم‌افزاری که بتواند نیازهای افراد مالی و منابع انسانی را برآورده سازد. هریک از واحدها سیستم کامپیوتری منحصربه خود را برای بهینه سازی عملکردهایش دارد. اما ERP آنها را در یک برنامه نرم‌افزاری یکپارچه ترکیب می‌کند. این برنامه از طریق یک پایگاه داده‌ها اجرا می‌شود، لذا واحدهای مختلف می‌توانند اطلاعات را ساده‌تر به اشتراک بگذارند و با هم ارتباط برقرار سازند. این شیوه یکپارچه در صورتیکه شرکت‌ها نرم‌افزار را به درستی نصب کنند، مزایای متعددی دارد.برای مثال، دریافت سفارش مشتری. در واقع هنگامی که مشتری سفارش می‌دهد، سفارش به صورت کاغذی یا کامپیوتری در واحدهای مختلف شرکت در گردش است. این گردش سبب تاخیر در پاسخ‌گویی به سفارش می‌شود، در ضمن هیچ یک از افراد شرکت به درستی نمی‌داند که وضعیت سفارش در هرنقطه چگونه است.ERP سیستم‌های کامپیوتری مستقل رادر واحدهای مالی، منابع انسانی و انبارداده‌ها در هم می‌شکند و آنها را با برنامه نرم‌افزاری یکپارچه که به ماجول‌های نرم‌افزاری تقسیم می‌شود، جایگزین می‌سازد. بدین ترتیب واحدهای مالی، ساخت و انبارداده‌ها هنوز هم نرم‌افزار خودشان را دارند، با این تفاوت که حالا نرم‌افزارها به یکدیگر لینک شده‌اند،به گونه‌ای که واحد مالی می‌تواند با مراجعه به انبارداده‌ها از تحویل سفارش مطلع شود. اکثر نرم‌افزارهای ERP انعطاف پذیرهستند، به گونه‌ای که شما می‌توانید بعضی از ماجول‌ها را نصب کنید بدون اینکه نیاز باشد تا کل بسته را بخرید. برای مثال، بسیاری از شرکت‌ها فقط ماجول مالی یا منابع انسانی ERP را نصب می‌کنند.طراحی (Enterprise resource planning) ERP در دهه ۸۰ متولد شد. رشد روزافزون و بی حد تکنولوژی اطلاعات برپایه سخت افزارها و نرم افزارها و همچنین نقش هرچه پررنگتر اطلاعات در زندگی امروزه، نیاز به نوآوری و تغییرات در طراحی و تفکر سیستمی ابزارهای نرم افزاری داشت تا بتواند پاسخگوی این رشد باشد. به همین منظور ERP پا به عرصه وجود گذاشت. هدف های اصلی ERP خلاصه می شد به:- ایجاد جریان اطلاعات به هدف تصمیم گیری مدیران در سطوح مختلف- استفاده کارآمد از قسمت های نرم افزار- کنترل اطلاعاتی+ انبارداری + حسابداری + نیروی انسانی + توزیع + ...- کمک به تحقق برنامه ها در زمانبندی پیش بینی شده- قابلیت شکل پذیری (customization) به حد اعلاء- متشکل بودن از بخش های یکپارچه (modules)یک سیستم کامل ERP شامل بخش های زیر است:- مدیریت بازرگانی- تولید- فروش- بازاریابی- توزیع- حسابداری- مالی- مدیریت منابع انسانی- مدیریت پروژه- مدیریت انبار- تعمیر و نگهداری- حمل و نقل- تجارت الکترونیکهمانگونه که مطرح گشت ایجاد جریان اطلاعات یکی از اهداف اصلی ERP است. لذا کلیه بخش های یک طراحی ERP با یکدیگر مرتبط بوده و جریان اطلاعات بین آنها وجود دارد. این جریان اطلاعات مابین بخش

ها و سیستم های مختلف باعث نوعی یکپارچگی در کل سیستم می گردد.همچنین امکان جایگزینی بخش یا کلیه سیستم های سابق سازمان، سیستم را به یکپارچه شدن تا یکپارچگی کامل هدایت می کند. بدین ترتیب این مسیر منتهی می شود به یک برنامه با یکInterface مشترک برای تمامی یک سازمان.ویژگیهای ERPn فراگیر (Enterprise Wide)n یکپارچه (Integrated)n ارتقاء بهره وریn محدود به موسسات ویژه ای نیستمزایای ERPn کاهش هزینه‌های حمل موجودیn کاهش هزینه‌های سفارشn کاهش هزینه‌های تولیدn کاهش هزینه‌های نگهداری سوابقn کاهش هزینه‌های حمل و نقلn کاهش سرمایه گذاری در تجهیزاتn فرایندهای تولید انعطاف پذیرترn بهبود کارآیی که به سوددهی بیشتر یا افزایش سهم بازار منجر می‌شودn افزایش شفافیت فرایند برای مشتریn افزایش رضایت مشتریمعایب ERPn نصب و نگهداری این سیستم‌ها بسیار گران است.n استفاده از بعضی از این سیستم‌ها دشوار است.n برای به اشتراک گذاشتن برخی از اطلاعات حساس که برای یک فرایند ضروری است، با مقاومت فراد مواجه می‌شوید.ضرورت ERPn ارتقاء بهره وری از طریق کاهش هزینه های سربار (نظیر خدمات) و هزینه های مستقیم )نظیر میزان موجودی در انبار(n ایجاد امکان رقابت بهتر در بازار جهانی از طریق کاهش هزینه‌های تولید ، ارتقاء کیفیت فرآیند تصمیم گیری با ارائه اطلاعات مورد نیاز مدیریت در زمان مناسب با کیفیت و هزینه مناسب (DSS, EIS)n فراهم شدن ساختار زیر بنایی به منظور ارتباط با جهان و جهانی شدنn SCM, KM, CRM, E-Bussiness امکان استفاده از روش های استاندارد و متداول در جهان Best practicesERP چه چیزی را در کسب کار اصلاح می‌کند؟پنج دلیل عمده استفاده از ERP در شرکت‌ها عبارتند از:اطلاعات یکپارچه مالی- از آنجاییکه که مدیر اجرایی ارشد شرکت سعی دارد از کارآیی مطلع شود، شاید با گفته‌های متفاوتی مواجه شود. واحد مالی مجموعه اعداد مربوط به خود را دارد و سایر واحدها نیز به همین ترتیب. ERP نسخه واحدی از واقعیت است و سئوال برانگیز نخواهد بود. زیرا هر فردی از یک سیستم مشابه استفاده می کند.یکپارچگی اطلاعات سفارش مشتری - سیستم‌های ERP می‌توانند در جایی استقرار یابند که سفارش مشتری دریافت، سفارش وی تحویل و صورتحساب صادر شود.اگراین اطلاعات دریک سیستم نرم افزاری نگهداری شود، شرکت می تواند به سادگی سفارشات، ساخت، موجودی و عرضه را همزمان ردیابی کند.استانداردسازی و سرعت دهی به فرایندهای ساخت - شرکت های سازنده به ویژه آنهایی که از ادغام چند شرکت به وجودآمده‌اند، چندین واحد کسب و کار دارند که ممکن است از روش‌ها و سیستم‌های کامپیوتری متفاوتی استفاده کنند. سیستم‌های ERP با بهره گیری از روش‌های استاندارد، برای اتوماتیک سازی بعضی از گام‌های فرایند ساخت به کار می‌روند.استانداردسازی این فرایندها و استفاده از یک سیستم کامپیوتری یکپارچه می‌تواند سبب صرفه جویی در زمان شود و بهره‌وری را افزایش دهد.کاهش موجودی- ERP به جریان روان‌ترفرایند ساخت کمک می‌کند و رویت پذیری فرایند سفارش را در شرکت بهبود می‌بخشد.استانداردسازی اطلاعات منابع انسانی - منابع انسانی، به ویژه درشرکت‌هایی که چندین واحد کسب و کار دارند، ممکن است یک روش ساده و یکپارچه برای ردیابی زمان کارمندان و برقراری ارتباط با ایشان در زمینه خدمات نداشته باشد. ERP می‌تواند در این مورد کمک کند.چه زمانی ERP می تواند راه حل مناسبی برای یک موسسه باشد ؟n اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری در زمان مناسب به شیوه مناسب که با هزینه و کیفیت و دقت مناسب در اختیار مدیران قرار نمی گیرد .n ارتباط پایدار ، بهره ور و مناسبی بین واحدهای مختلف سازمان و سیستم‌های اطلاعاتی آنها وجود ندارد .n هزینه راهبردی سیستم های اطلاعاتی بالاست و ارتباط بین آنها اغلب بصورت دستی و با هزینه‌های بالا حاصل می‌شود .n میزان نیروی انسانی در بخشهای خدماتی (نظیر مالی ، خرید ، فروش ، IT و.. ) ...بالاتر از حد استاندارد جهانی است .n ساختارها و هزینه های پیش نیاز در موسسه وجود داشته باشد. Readiness Assessmentn مدیریت سطح بالای موسسه به ضرورت و اهمیت چنین سیستمی در موسسه واقف شده و آمادگی پشتیبانی همه جانبه آن را داشته باشد.چگونه سیستمی استاندارد می تواند نیازهای موسسات گوناگون را برآورده سازد؟n جهانی شدن تجارت به استاندارد شدن فرآیندهای اصلی در کسب و کار کمک شایانی نموده است.n به کار گیری سیستم های EDI در دهه های اخیر به استاندارد سازی محتویات اسناد اصلی منجر گشته است .n سازندگان سیستم های ERP سرمایه گذاری های عمده ای در بهبود روش ها و فرآیندهای استاندارد در کسب و کار نموده اند ، چنین امری از عهده کمپانیهای مستقل و کاربران این سیستم ها خارج است.منابع مورد نیاز برای ERPn سخت افزارn نرم افزارn منابع انسانی )مهم ترین عامل(توجه : آموزش اهمیت زیادی در راه اندازی ERP دارد. همچنین کاربری که آموزش می بیند.n(Bussiness Process Review) BPR , ERP با استقرار ERP خواه ناخواه BPR هم اتفاق می افتدn چون تغییر در فرآیندها همزمان با استقرار ERP اتفاق می‌افتد ، کاربران می توانند آن را بپذیرند .n اجرای همزمان ، کاربردی ترین روشنتیجه : )این دو ناقض هم نیست و می‌تواندکنار هم باشند(چرخه حیات استقرار و راه اندازی ERPn )ارزیابی آمادگی Readiness Assessment (مطالعه پردازش‌های سازمان که ببیند سیستم در سازمان وجود دارد یا نه مثلا MRP دارد یا نه ، کدینگ مالی دارد و..........n آماده سازی موسسه برای اجرای ERPn مدل سازی و مستند سازی وضعیت موجود در مقابل وضعیت مطلوب و تجزیه و تحلیل فاصله ( Gap Analysis n( برنامه ریزی تفصیلی استقرار و راه اندازی سیستم – انتخاب رویکرد (Big Bang or Modular )n استقرار سیستم ، انتقال داده ها و راه اندازی (Go live)n ارزیابی نتایج پروژه ، مستند سازی ، آموزش و برنامه ریزی برای آیندهتوجه : در صورت مغایرت وضع موجود با سیستم ERP بهتر است سیستم های موسسات با ERP هماهنگ شود. علتهای اصلی شکست در اجرا و استقرار ERP بر اساس تجربهn عدم بکارگیری منابع انسانی با تجربه و عدم استفاده از تجارب دیگران و عدم استفاده از تکنولوژی مناسبn ساده انگاری و تخمین غیر واقعی و اغلب کمتر از ابعاد واقعی مسالهn اختراع دوباره چرخn تکیه بر تئوریهای غیر عملیn یکپارچه سازی با سیستم‌های موجود ( مجبور باشیم بعضی سیستم‌های قدیمی را حفظ کنیم) استفاده از تجارب دیگرانn بهره برداری از تاخیر زمانی در انتقال تکنولوژیn عدم کارایی سیستم‌های بزرگ شکل گرفته در طول زمانn هزینه‌های بسیار بالا در راه اندازیn هزینه‌های بسیار بالا در نگهداری وراهبری سیستمn هزینه نیروی انسانیn بسیاری ازموسسات به سوی سیستم های نسل جدید ERP روی می آورند اجزاء ERP و جزئیات آن در مجموعه سیستم های یکپارچه یک موسسه-E MIS EISREPORTSExecutive Managementn n FinancialManufacturing Human Resource BusinessMISSuppliersnهزینه واقعی ERP چقدر است؟اخیرا متا گروپ درباره هزینه کل مالکیت ERP شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، خدمات حرفه‌ای و کارشناسان داخلی مطالعاتی را انجام داده است. ازبین ۶۳ شرکتی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ازجمله شرکت‌های کوچک -متوسط و بزرگ صنعتی، مبلغ

موردنظر به طور متوسط ۱۵ میلیون دلار بوده است. و متا گروپ به این نتیجه رسید که پیاده سازی ERP گران است و چندان به نوع شرکتی که از آن استفاده می‌کند، بستگی ندارد. هزینه‌های پنهان ERP کدامند؟۱. آموزش: هزینه‌های آموزش بالاست. زیرا کارکنان مجبورند مجموعه فرایندهای جدیدی را فرا بگیرند. بدتر اینکه، شرکت‌های خارجی آموزشی نیز نمی‌توانندداین مورد به شما کمک کنند. آنها به افراد نحوه بکارگیری نرم‌افزار را می‌آموزند نه روش‌های خاص استفاده از آن در کسب و کار شرکت. شرایطی را مهیا نمایید و تحت آن شرایط فرایندهای مختلف کسب و کار را که از سیستم ERP تاثیر می‌پذیربرند، شناسایی کنید.به خاطر داشته باشید که مسوولین واحد مالی از همان نرم‌افزاری استفاده می‌کنند که مسوولین واحد فروش استفاده کرده‌اند، هر دوی آنها اطلاعاتی را وارد می‌کنند که بر هر دو سیستم تاثیر گذارند. لذا باید از متخصصین تکنولوژی اطلاعات بخواهید که چنین دوره‌های آموزشی را برگزارنمایند.۲. آزمایش و یکپارچه سازی: آزمایش ارتباط بین بسته‌های ERP و سایر بخش‌ها، هزینه دیگری را به دنبال خواهد داشت. یک شرکت سازنده شاید برنامه‌های کاربردی از تجارت الکترونیک و زنجیره تامین گرفته تا محاسبه مالیات برفروش و بارکدینگ را دارا باشد. همه یکپارچه سازی‌ها با ERP در ارتباطند. بهتر است این برنامه‌ها را از یک فروشنده ERP بخرید. آزمایش یکپارچگی ERP به همراه آموزش باید صورت گیرد.۳. سفارشی سازی: برنامه‌های افزودنی تنها سرآغاز هزینه‌های یکپارچه سازی ERP محسوب می‌شوند. هزینه دیگری که بهتر است تا حد امکان از آن اجتناب شود، سفارشی سازی هسته اصلی نرم‌افزار ERP است. این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که نرم‌افزار ERP نتواند یکی از فرایندهای کسب و کار را مدیریت کند و شما تصمیم می‌گیرید با سفارشی سازی نرم‌افزار مشکل را حل کنید. سفارشی سازی می‌تواد بر هر ماجول سیستم ERP تاثیر گذارد، زیرا آنها کاملا با هم در ارتباطند. ارتقاء بسته ERP نیز معضل بزرگی است. زیرا مجبورید دوباره برای نسخه جدید، سفارشی سازی را انجام دهید. و از سوی دیگر، فروشنده از شما پشتیبانی نخواهد کرد و باید کارشناسان جدیدی را برای انجام سفارشی سازی و پشتیبانی استخدام نمایید.۴. تبدیل داده‌ها: تبدیل اطلاعات نظیر سوابق مشتری، عرضه کننده، طراحی محصول از سیستم قدیم به سیستم جدید ERP هزینه براست.۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها: اغلب، داده‌های سیستم ERP به منظور انجام تجزیه و تحلیل، باید با داده‌های سیستم‌های خارجی تلفیق شوند. کاربرانی که تجزیه و تحلیل‌های حجیم انجام می‌دهند، باید هزینه انبارداده‌ها را نیز در نظر بگیرند. زیرا ERP شناسایی تغییرات روزانه داده‌ها را به خوبی انجام نمی‌دهد و برای این منظور باید یک برنامه سفارشی نوشته شود.۶. مشاوره: هنگامی که کاربران نمی‌توانند دراین زمینه برنامه‌ریزی کنند باید از مشاور کمک بگیرند، لذا هزینه مشاور نیز به هزینه‌های فوق افزوده می‌شود.۷. جایگزینی بهترین‌ها: موفقیت ERP به استخدام افراد ماهر بستگی دارد. این نرم‌افزار بسیار پیچیده است و نمی‌توان آن را به هر کسی سپرد. بدتر اینکه، شرکت باید برای جایگزینی افراد پس از اتمام پروژه نیز آماده باشد.۸. هیچگاه کار تیم‌های پیاده سازی اتمام نمی‌پذیرد: اکثر شرکت‌ها با پروژه ERP همانند سایر پروژه‌ها رفتار می‌کنند. به محض اینکه نرم‌افزار نصب شد، تیم به کار اصلی خود مشغول می‌شود. اما باید توجه نمایید که تیم پیاده سازی ارزشمنداست. زیرا اطلاعاتشان درباره فرایندهایی نظیر فروش، ساخت، منابع انسانی و... بیشتر از مسئولین این فرایندهاست. لذا آنان نباید به کار اصلی خود مشغول شوند، زیرا پس از نصب ERP کارهای زیادی را باید انجام دهند. نوشتن گزارشات حاصل از اطلاعات سیستم جدید ERP حداقل برای یکسال آنان را مشغول نگاه می‌دارد. Enterprise Resource Planning (ERP) Now that Enterprise Resource Planning (ERP) has shown itself to be a source of significant business value, many organizations are looking to extract even more from their existing ERP systems. Shifts in corporate structure and new compliance requirements are driving the need for improved access to information, process clarity and cost savings.In order to realize greater return on investment (ROI) in ERP systems, ERP applications need to be tailored to more effectively support adaptive business processes and help drive growth.Different Capabilities, According to Your NeedBearingPoint's Enterprise Resource Planning solutions strategically position your technology assets to align with and adapt to your business processes, reducing your total cost of ownership and improving responsiveness, quality and ROI.Our global methodology, along with the offshore capabilities available through our Global Development Centers, can deliver ERP installations and upgrades that reflect our industry-leading knowledge and industry-hardened experience.Our experience with service-oriented architecture (SOA) and business process management can help accelerate the creation of agile, flexible systems to better address today's marketplace and operational demands.Whether you're implementing a new ERP system or upgrading an existing one, BearingPoint can help you:Unite people, process and strategyCreate flexible technology solutionsDeploy timely and accurate information across the enterprise

### ارزیابی اثرات شیفتهای کاری برعملکرد منابع انسانی

ارزیابی اثرات شیفتهای کاری برعملکرد سازمان و منابع انسانیریاسیدجعفرنگرز-دکتر عباس افرازه

چکیده : سنجش و ارزیابی همواره مورد توجه انسان بوده است. در واقع ارزیابی فرآیندی است که سعی در اصلاح و ارتقاء فرد دارد. امروزه با توجه به رشد و اهمیت زیاد سازمانها در اجتماع، ارزیابی سازمانها و مدیران بسیار مورد توجه قرار گرفته است و شاخص‌های گوناگون به عنوان معیارارزیابی مدیران، سازمانها و کارکنان مطرح شده است که بهره‌وری، کارایی و

اثربخشی از این گونه معیارها می‌باشند. ارزیابی عملکرد به ارزیابی افراد محدود نمی‌شود بلکه هر سیستم یا سازمانی را بر مبنای اهدافی که دارد می‌توان مورد ارزیابی قرار داده و میزان موفقیت سیستم یا سازمان را در راستای دستیابی به اهداف سنجید. به‌طور کلی از منظر مدیریت منابع انسانی این تحقیق به ارزیابی کارکنان در طی شیفت‌های ساعات کاری پرداخته است و در نظر دارد به بررسی اثرات آن بر روی زندگی کارکنان و عملکرد آنان بپردازد.تعریف مسئلهپر سیستم یا سازمانی دارای اهداف مشخص و از قبل تعیین شده‌ای می‌باشد. مدیریت سیستم یا سازمان با استفاده از منابع و امکانات در صدد دستیابی به اهداف هستند. سنجش

میزان دستیابی به اهداف و نحوه استفاده از منابع و امکانات نقش بسیار مهمی را در این راستا ایفا می‌نماید. در واقع ارزیابی به عنوان هسته اصلی فعالیتها و اقدامات مدیریت مطرح می‌شود چرا که مدیریت جهت هدایت مجموعه تحت امر خود نیاز به آگاهی از نحوه عملکرد مجموعه خود دارد که بتواند بر اساس این اطلاعات به اتخاذ استراتژی بپردازد. هر چند که امروزه بهبود عملکرد بطور وسیعی در سازمانها مورد توجه است ولی بدون وجود یک نظام ارزیابی کارآمد، هر گونه اقدامی جهت بهبود عملکرد بی‌فایده خواهد بود.با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی و عدم وجود یک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شیفت‌های کاری و جنسیت از منظر مدیریت منابع انسانی. این تحقیق در صدد سنجش میزان رضایت کارکنان از کارشان در شیفت‌های متفاوت است و همچنین یافتن راه‌حلی برای مشکلات که با آن روبرو هستند زیرا رضایت کارکنان در هنگام کار باعث افزایش کارایی کل مجموعه می گردد.دلایل استرسهای کاریالف)شیفت‌های کاریکی ازعوامل عصبیت و اضطراب در محیط کار افزایش شیفت های کاری است . قبل از جنگ جهانی دوم فقط ۱۵ درصدازکارگران شب کار بودند اما اخیرًا تمایل به دستیابی به تولید بالا باعث شده که اکثر کارخانجات ۲۴ ساعته و در سه شیفت کار کنند .شیفت‌های کاری باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک کارکنان شده که پیامد آن بروز خستگی، کج خلقی، بی‌خوابی، بی‌اشتهایی، عدم تمرکز و ضعف حافظه است.کارکنانی که به شکلی کم خوابی دارند و تولید هورمون سروتونین بدنشان به میزان ۲۰ درصد کاهش پیدا می‌کند که خود عاملی جهت بروز افسردگی می شود.کارگران شب کار دو برابربیشتر نسبت به روز کارها تمایل به کشیدن سیگار دارند و احتمال حمله قلبی بعداز پنج سال در آنها دوبرابر می شود. ب)ساعت کار زیاد مطالعات نشان داده که شرایط کاری در اکثر کارخانجات نسبت به گذشته مضرتر شده است. فشار به پرسنل جهت کار بیشتر و اضافه کار برای کسب بهره‌وری بیشتر باعث شده که کارکنان کمتر به مسائل خانوادگی بپردازند و احساس می‌کنند بین کار و روابط خانوادگی می‌بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آنها می‌شود .ج)فناوریکارکنان از اینکه توسط ابزارهای کنترلی زیرنظر گرفته شوند واین‌که برده فناوری شده‌اند و همین فناوری عاملی شده که کارشان را از دست بدهند و احساس عدم اطمینان درکار می کنند د)اذیت و آزارهای شغلیعدم رسیدگی به شکایات و پرداخت غرامت به کارکنان، کارهای تکراری، رقابت غیر معمول بین پرسنل و نادیده گرفتن خواسته ها باعث کاهش روحیه پرسنل، افزایش حملات روانی و خشونتهای شغلی می گردد .ه)حقوق کم عدم پرداخت حقوق و امکانات مناسب و اختلاف بین نتایج کار و ارزیابی عملکرد انجام گرفته؛ خصوصًا هنگامی که این اختلاف ناشی از تعصبات نژادی و مسائل جنسیتی باشد باعث ناامیدی در بخش پرسنل میشود .و)کوچک شدن سازمانهاعدم امنیت شغلی به دلیل کوچک شدن سازمانها در اثر تجدید ساختار و مهندسی مجدد که راهکارهایی برای مقابله با کم شدن حاشیه سود و سهم بازار و بهره وری است، عاملی جهت بروز پرخاشگری است .ی)سبک مدیریت تکنیک های سنتی مدیریت درجهت جلوگیری از ناامیدی و عصبیت در کار بی اثر است و این مسئله خصوصًا در یک مدیریت سلسله مراتبی و استبدادی بیشتر نمایان می شود .شرکتها به دلیل کمبود متخصصانی در امر اضطراب و افسردگی و همچنین عدم توجه پرسنل به بیماریهای مغزی و روانی خود به علت جایگاه بد اجتماعی آن و اولویت قرارندادن این مشکل توسط سازمانها باعث کاهش قابلیت پرسنل و به وجود آمدن افسردگی شده اند .اثرات اضطراب در محیط کارالف)رفتارهای تهاجمی انفعالی کارکنان گاهًا جهت تخلیه عصبانیت خود در محیط کارشان به رفتارهای غیرخشونت آمیز دست می‌زنند. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه‌تر، زیرکانه و پیچیده‌تر شده است که از این جمله می‌توان به خرابکاری‌ها، کارشکنی، دزدی و ویروس‌های کامپیوتری اشاره کرد که همه ساله میلیاردها دلار به اقتصاد جهانی ضرر می رساند .ب)جریانات منفی عصبانیت در محیط کارباعث شکاف بین کارکنان و ایجاد محیطی خصمانه می‌گردد. نارضایتی کارکنان باعث کاهش رضایت شغلی دیگر کارکنان خواهد شد که این مسئله باعث گسترش ناخرسندی در سازمان می شود. اولین گام در ایجاد یک محیط سالم ارائه سبکی از مدیریت است که بر پایه اصول انسانی استوار باشد. درک نیازهای پرسنل و آشنایی به مدیریت استرس باعث رضایت بیشتر و افزایش سلامت پرسنل می شود.همچنین شرکتهایی که فرهنگ حمایت مثبت همراه با احترام و قدردانی از کارکنان در آنجا جریان دارد کارمندانشان کمتر آسیب دیده و خشونت در آنجا کاهش می‌یابد .استراتژی مدیریت مشارکتی و کار تیمی به دلیل مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری‌های مرتبط با خویش و سازمان خود باعث افزایش سعی و تلاش و درنتیجه افزایش بهره وری می گردد. قدرت و اختیار نیز اثر مثبت در کارکنان می گذارد .فرضیات تحقیقفرضیه تحقیق بر این اساس است که پرسشنامه‌های طراحی شده در کمال دقت و صحت پر شده است و حاوی اطلاعات و آمار صحیح از کارکنان در شیفت‌های کاری متفاوت با جنسیت‌های متفاوت می‌باشد. پژوهش بر روی کارکنان خانم و آقای کارخانه گل کنسرو انجام گرفت، فعالیت این کارخانه در خصوص ساخت وبسته‌بندی کره حیوانی و مارگارین و سایر مواد غذایی از جمله انواع ترشیجات و خیارشور می‌باشد. در این کارخانه شیفت‌های کاری درسه نوبت فعالیت می‌کنند به قرار زیر •: ساعت ۷ صبح الی ۱۵ بعد از ظهر •ساعت ۱۵ بعر از ظهر الی ۲۳ شب • ساعت ۲۳ شب الی ۷ صبحدر این تحقیق از پرسشنامه‌ای که در پیوست ارائه می‌شود استفاده گردید.نتایجگرچه نوبتهای کاری به دلایل مختلف ضروری است اما برنامه ریزی نوبت های کاری مناسب نیستند و همچنین به اثرات آن در سلامت فرد و حیات خانواده توجه نمی‌شود . کارکردن در ساعات غیر از ساعات استاندارد کاری می تواند مشکلات زیادی از جمله اختلال درسلامت، اختلال در ارتباط فرد با خانواده و جامعه ایجاد کند. یکی از مهم ترین مشکلات فرد اختلال درعملکرد جنسی می باشد. افرادی که در شیفت های عصر و شب کار می کنند دارای مشکلات بیشتری هستند، زیرا زمان استراحت آنها با زمان استراحت و فراغت خانواده تداخل دارد. اثرات نوبت کاری می‌تواند بر خانواده اثر بگذارد.شیفت کاری متفاوت روی روابط فرد در خانوداه وظایف همسری و والدی وارتباطات جنسی فرد تاثیر دارد. فردی که دارای نوبت‌های کاری مختلف است، وضعیت روحی ثابتی ندارد، تحریک پذیر است واین می تواند برروی روند طبیعی فعالیت وی در منزل اثر بگذارید. به علاوه وی خسته است ونیاز به خواب دارد واین باعث می شود ساعات حضور مفید وی درمنزل کاهش یابد. بعد از یک نوبت کاری در غیر از ساعات استاندارد فرد زمان کمی برای بودن با همسرش دارد، ارتباط صمیمانهٔ کمتری با همسرش برقرار می کند، خسته است و تحریک پذیر و زمان کمتری برای روابط جنسی دارد. این موارد سبب اختلالات جنسی بیشماری از جمله اختلالات اریکشن، انزال زودرس در مردان، کاهش لیبید وآنگور گاسیما در زنان می شود. پژوهشگران بیان می‌کنند نوبت کاری در روابط خانواده اثر دارد و باعث نتایج خطرناکی در زندگی زناشویی می‌شود وهمچنین در این شرایط کمترین رضایت از زندگی زناشویی وجود دارد. همچنین شیوع طلاق در مردانی که درنوبت شب کار می کنند و کمتر از پنج سال است که ازدواج کرده‌اند شش برابر بیشتر از دیگر نوبت‌های کاری است واین میزان در زنان دارای نوبت های کاری سه برابر می باشد. افرادی که نوبت کاری ثابت در روز دارند از سلامت روانی مطلوبی برخوردارند و بیشترین رضایت از برنامهٔ کاری ، زندگی زناشویی، پیوستگی خانواده و شرکت در فعالیت های

اجتماعی را نسبت به نوبت های کاری ثابت در عصر وشب ونوبت کاری درگردش دارا می باشند. افرادی که نوبت کاری ثابت شب کار دارند نسبت به دیگر گروه ها از عملکرد جنسی مطلوبی برخوردار نیستند. نوبت های کاری غیر استاندار در عملکرد جنسی افراد تاثیر نامطلوبی می گذارد . درمطالعه ای دیگر هم مشخص شده که خستگی حاصل ازنوبت کاری سبب اختلال در عملکرد جنسی می شود. حال افرادی که شیفت کاری دارند باید فراگیرند که چگونه اثرات نوبت های کاری را بر سلامتی خانواده کاهش دهند . دارا بودن سلامت روانی در برقراری رابطه ی جنسی رضایت بخش موثر است. ورزش وتغذیه ی مناسب درکاهش استرس وحفظ سلامت روانی بسیار تاثیر دارد . دارا بودن ساعات خواب واستراحت منظم در فواصل نوبت های کاری ، مدیریت مناسب امور منزل واستفاده ازروش های تن آرامی می تواند فرد را آماده ی داشتن یک فعالیت جنسی رضایت بخش کند. احساس تسلط نداشتن بر زندگی یا به اصطلاح اختیار دار خود نبودن، در بین مردان شاغل درشغل های شبانه بیشتر است. این احساس منفی باعث گرایش به عادت های بد هم می شود. مثلا- در کانادا ۴۶ درصد از مردان شب کار سیگار می کشند، در حالی که در روزکارها این رقم تنها ۲۷ درصد است.در مورد خا نمها، وضع قدری پیچیده تر می شود، زیرا انجام کارهای خانه و رسیدگی به وضع بچه ها و شوهرمعمولا با مدیریت آنها انجام می گیرد.نتیجه تحقیقات محققین دانمارکی نشان می دهد که خانم هایی که کار شیفتی می کنند، بیشتر ازهمکاران مردشان دچار مشکلات سلامتی می شوند و تقاضای باز نشستگی پیش از موعد می کنند.دکتر فین تاچسن محقق ارشد مرکز ملی طب کار کپنهاگ می گوید":این عجیب نیست که افراد شاغل در شیفت کاری شبانه زودتر دچار از کار افتادگی شوند، اما مسئله این است که چرا خانمها نسبت به این پدیده آسیب پذیری بیشتری دارند".این موضوع می تواند به خاطر وظایف دوگانه خانم ها باشد. خانم هایی که از کار بر می گردند، تازه با کارهای خانه باید دست و پنجه نرم کنند که همین مسئولیت های سنگین ممکن است باعث ایجاد فشارهای جسمی و روحی زیادی شود.در گذشتهٔ نه چندان دور کمتر کسی می توانست باور کند که شیفت کاری با سرطان ارتباط دارد، اما تحقیقات جدید به تدریج دانشمندان را به این نتیجه میرساند که کار شیفتی می‌تواند یک عامل سرطا نزا باشد یا حداقل با سرطان ارتباط داشته باشد. خانم های شاغل در شیفت شب۵ برابر بیشتر از خانم های شاغل در روز به سرطان سینه مبتلا می شوند.همچنین آقایانی که شیفت کاری چرخشی دارند، نسبت به آنهایی که شیفت ثابت روزانه دارند، ۴ برابر بیشتر به سرطان پروستات مبتلا می شوند.علت این امر مشخص نیست، ولی به نظر می رسد که با ترشح هورمون ملاتونین مربوط باشد.ترشح ملاتونین در شب افزایش پیدا می کند و باعث تنظیم خواب می شود. این هورمون اثرات ضد سرطانی هم دارد و کسانی که شبها کار می کنند، به دلیل کار کردن زیر نور مصنوعی ترشح هورمون ملاتونین در آنها کاهش یافته و همین اتفاق دانشمندان را به این فکر انداخته که شاید علت افزایش سرطان در کارهای شیفتی همین باشد.اگر ارتباط سرطان با کاهش هورمون ملاتونین صحیح باشد، در این صورت چرخشی بودن شیفت کاری بدتر از شبکاری مداوم است.زیرا در شبکاری مداوم بدن خودش را تا حدودی با شرایط منطبق می کند در حالی که کسانی که شیفت کاریشان تغییر می کند در حقیقت به طور مرتب بدنشان را در برابر شرایط جدید قرار می دهند و این کار تنظیم هورمونی بدن را دچار مشکل می کند.نتیجه پژوهشی که در نشریه European Journal Of Cancer به چاپ رسیده است که به اثرات شیفت کاری درازمدت روی سلامتی انسان می پردازند.امروزه بسیاری از مراکز تلفن، مغازه ها و رستورانها و مراکزتفریحی به صورت شبانه روزی فعالیت می کنند. پژوهش های قبلی نشان داده است که کار کردن در شب موجب افزایش خطر بیماری قلبی، افسردگی و انواع سرطان می‌شود. یک تحقیق در مورد تعداد مرگ و میر نشان داده است که ضرر شب کاری مداوم از ضرر کشیدن ۲۰ سیگار درروز بیشتر است. هورمون ملاتونین Melatonin) )هورمون در طول شب ترشح می‌شود و در کنار وظایف دیگر، موجب تنظیم فعالیت بدن هنگام خواب می شود. زنانی که هنگام صبح ملاتونین بیشتری در بدن داشته باشند در معرض خطر کمتری برای ابتلا به سرطان پستان هستند.وقتی که دوره های ترشح ملا-تونین- احتمالا- به دلیل وجود نورمصنوعی- مختل شود، ترشح هورمون زنانه ی استروژن ازتخمدانها بیشتر می شود. که موجب افزایش خطر سرطان پستان می شود.طبق نظر پژوهشگران دانشگاه هاروارد، کار کردن مستمر درشیفت شب خطرابتلا به سرطان پستان را به مقدار ۵۰درصد افزایش می دهد. هر چه زنان بیشتر در شیفت شبانه به کار مشغول باشند، به همان میزان خطر بیماری بیشتراست و این پژوهش نور مصنوعی محل کار را عامل اصلی می‌داند. پزشکان دانشگاه های هاروارد و بیرمنگام و بیمارستان زنان وابسته به هاروارد، اطلاعات مربوط به ده هزار زن و از جمله چند صد میهماندار هواپیما را بررسی کرده اند و نتایج این بررسی نشان می دهد تعداد مبتلایان به سرطان در زنان شب کار یک ونیم برابر بیشتر از زنان روز کار است.یک تئوری پژوهشگران این است که نور مصنوعی در محل کارموجب ترشح بیشتر هورمون زنانه ی استروژن می‌شود.تحقیقات قبلی نشان داده است که خوابیدن بطور مداوم درمحلی با چراغ های روشن میتواند موجب ابتلا به سرطان پستان در زنان بشود.یافته‌های یک پژوهش در یک صنعت شیمیایی در تهران در سال ۷۲ نشان داد که مواجهه توام با صدا و نوبت کاری میتوانـد بـه عنوان ریسک فاکتور بیماری‌های قلبی عروقی تلقی شود، زیرا باعث افزایش فشار خون در کارگران در معرض میشود.باید یاد آور شد بیشترین آمار حوادث برحسب درصد مربوط به شیفت روز است که البته به علت تعداد بیشترکارگران در شیفت روز نسبت به شیفت شب است و همچنین بالا بودن میزان تولید درشیفت روز نسبت به شیفت شب نیز دلیل دیگری است .ارائه راهکارتا اینجا به امور مربوط به کارکنان وعلت(وضع موجود و علت) آن پرداختیم. حال راه‌کارهایی جهت بهبود عملکرد سیستم ارائه می‌کنیم(راهکارهایی برای رسیدن به وضع مطلوب)برای اینکه از اثرات زیان بار کارهای شیفتی پرهیز کنیم، باید رفتارهای اشتباهمان را در شیفت کاری تغییردهیم و عادت های درست کسب کنیم. اول از همه، صاحبان کار تلاش کنند که تا آنجا که مقدور باشد، از شیفت های چرخشی یا شبانه پرهیز کنند. اما اگر از کار شیفتی گریزی نبود یک کار شیفتی در ساعت های ثابت شب بهتر از کار شیفتی چرخشی است.همچنین اگر مجبورید که کار شیفتی چرخشی داشته باشید، بهتر است که این چرخش به صورت معقول انجام شود که بدن فرصت هماهنگی با آن را داشته باشد، یعنی شیفت صبح به شیفت عصر تغییر کند و سپس شیفت عصر، شب کار شود.بنابراین بدیهی است که شیفتهای شبانه پشت سر هم و سپس چند روز استراحت بسیار مضر هستند. متخصصان می گویند برنامه ریزی برای خواب کافی و مناسب، باید مقدم بر هر چیزی باشد.خوب است که بعضی از برنامه های روزمره خودتان را تعدیل کنید و آنها را مختصر و مفید انجام بدهید.عادت کنید که همیشه در یک زمان مشخص از روز بخوابید. بهترین کار این است که زمان خوابیدن تان ساعت های قبل از کار باشد، نه اول صبح. با این حال اگر این کار مقدور نیست، بهتر است قبل از روانه شدن برای کار، یک چرت کوتاه بزنید. چر تهای کوچک در شیفت کاری می تواند بسیار نیرو بخش باشد. و توصیه دیگر این است که مرخصی‌ها را جمع نکنید، بلکه از آنها در بین شیفت ها استفاده کنید. در این صورت هم به کارهای عقب افتاده تان می رسید و هم میتوانید روابط اجتماعی و خانوادگی‌تان را به طور خوبی حفظ کنید.منابع و مراجع:۱.اثرات

توام صدا و نوبت کاری روی پارامترهای فیزیولوژیکی کارگران در صنعت ، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان. ۱۳۸۲مجید معتمدزاده صمد قضایی۲.زنان شب کار بیشتر در خطر سرطان هستند،سایت زنان ایران(منبع: The New Zealand Herald) ۳Evaluation of an ۸ hour versus a ۱۲ hour shift roster on employees at a power station,. Rebecca J. Mitchell۱,⁎, Ann M. Williamson"Received ۲۷ January ۱۹۹۷ accepted ۲ January ۱۹۹۹۴.Analysis: Time shift: working with Generation Y, Conference & Incentive Travel ۰۳-Mar-۰۸۵.EMPLOYEE BENEFITS SUMMARY, PLAN YEAR JANUARY-DECEMBER ۲۰۰۸۶.Department of Labour, Basic Conditions of Employment Act, CODE OF GOOD PRACTICE ON THE ARRANGEMENT OF WORKING TIME۷.City of Allen Employment Benefits, European industrial relations dictionary - Working time۸.CvTips.com,The advantages of shift work

پیوستپرسشنامه ارزیابی اثرات شیفت کاری روز در مقایسه با شیفت کاری شب بر کارکنان ۱.مشخصات شخصی:جنسیت: زن □مرد□وضعیت تاهل: مجرد □ متاهل□سن: ..........شیفت کاری: روز □شب□تعداد فرزندان و سن آنها: ...........................................................................................۲.ارزیابی شرایط روحی:در حین انجام کار چگونه احساسی می کنید؟۱.بشاش □یا افسرده □۲.حواس جمع □یا فراموش کار□۳.هوشیار □یا خواب آلود□۴.آسوده و بی خیال □یا مضطرب□۳.ارزیابی وضعیت خواب:دریک شبانه روز در کدام یک از مواقع زیر می خوابید ؟چه مدت؟صبح □مدت:............ بعداز ظهر □ مدت:............ شب □مدت:............باقی ساعات □مدت...............تعداد دفعات از خواب بیدار شدن در هر بار خوابیدن:..........................۴.ارزیابی وضعیت جسمی:از چه مشکل جسمی جسمی رنج می برید؟آرتروز □سردرد □ افسردگی □ مشکلات قلبی □علائم ریوی □ سرطان □دردکمر مزمن□ تعداد مرخصی ها در ۶ماه کاری به علت بیماری:..........۵.ارزیابی وضعیت کارکنان و پیشنهادات آنها:آیا به عنوان اضافه کار در کارخانه کار میکنید؟چند ساعت در ماه؟.....................علت اضافه کار کارکردن شما در کارخانه چیست؟......................................آیا شغل دوم دارید؟ چه شغلی ؟..........................................................در ماه چند ساعت به شغل دوم خود می پردازید؟.......................................علت انتخاب شغل دوم شما چیست؟...................................................... مزایای شیفت کاری خود (روز یا شب)رابا علت بیان کنید...............................آیا برای غلبه بر مشکلات شیفت کاری خود با تغییر آنها موافقید؟.......................چه نوع شیفتی را ترجیح می دهید و به چه علت ؟.......................................

### کاتالیزوری برای توسعه استراتژیک منابع انسانی

?Corporate universities:a catalyst for strategic human resource development

Peter Holland, Amanda Pyman The Authors Peter Holland, Department of Management, Monash University, Clayton,AustraliaAmanda Pyman, Department of Management, Monash University, Clayton,Australia Abstract Purpose – The purpose of this paper is to consider the extent to which the concept of the corporate university is emerging as a simple re-labelling of the functional training area or a key strategic platform in developing organisational competitive advantage.Design/methodology/approach – A case study approach was taken to provide an in-depth understanding of the development of a corporate university.Interviews with key informants and background/archival information was used to explore the focus of the corporate university. A typology developed by Taylor and Paton in ۲۰۰۱, was used to analyse the role and integration of the corporate university within the case study organisation.Findings – The research indicates that the development of the corporate university within the case study organisation has focused resources to strategically develop their human capital and is clearly linked to the strategic objectives of the organisation to enhance competitive advantage.Research limitations/implications – The research was exploratory and whilst indicating a link between the corporate university and the organisation's objectives, this was a single case study. The limitations of single case study analysis prohibit generalisability. More research is needed to identify trends developing across industry sectors. From this a more detailed review of the impact of corporate universities can be made.Originality/value – This is the first research into the strategic development of corporate universities in Australia. As such, it provides insight into the development of the phenomena in an advanced market economy. The initial findings indicate strategic development of the corporate university to support and enhance the organisations focus and competitive advantage. Article Type: Research paperKeyword(s): Corporate universities Human resource strategies Humancapital Australia. Journal of European Industrial TrainingVolume ۳۰ Number ۱ ۲۰۰۶ pp. ۱۹-۳۱ ISSN ۰۳۰۹-۰۵۹۰ Introduction In recent years, the corporate university (CU) has become an increasingly significant aspect of contemporary corporate training and development inEurope (Walton, ۱۹۹۹). In the USA,

the development of CUs has been widespread, with their current rate of growth leading researchers to estimate that they will outnumber traditional universities within the next decade (Price and Beaver, ۲۰۰۱). Once thought to be a re-labelling of the traditional training department, the CU has diversified in the last two decades to be identified as a key element in the strategic creation and management of organisational human capital. This development has lead to a growing tension in the literature as to whether CUs represent a paradigm shift in strategically developing human capital, or, a repackaging of the training function (Eccles, ۲۰۰۴). This paper explores the debate surrounding the emerging role of the CU, through a single case study analysis of a CU within Australia's largest private sector employer, ColesMyer Limited (CML). To facilitate this investigation, a typology developed by Taylor and Paton (۲۰۰۲) is used to analyse the development and operation of the CU within Coles Myer. What is a CU? Despite increasing attention being given to the role and development of CUs, the debate as to what constitutes a CU remains. A review of the literature reveals the two broad themes. The first is the functional approach, where the CU focuses on day-to-day training issues. As Meister (۱۹۹۸, p. ۲۹) notes:Corporate universities are essentially the "in-house" training facilities that have sprung up because of the frustration of business with the quality and content of post-secondary education on the one hand, and the need for life-long learning on the other. They have evolved at many organisations into strategic umbrellas for educating not only employees,but also secondary customers and suppliers.The key elements drawn from this approach are the focus on basic skills and the need to develop consistent and uniform knowledge, skills and ability across an organisation, and its network of customers andsuppliers, to ensure consistent quality of product and/or service. The second theme is the strategic approach linked to the long-term developmentof the organisation's human capital. Walton's (۱۹۹۹, p. ۴۱۲) definition emphasises the strategic focus of knowledge creation and management across the whole organisation when defining CUs. He states:The notion of a corporate university is becoming increasingly fashionable as an overarching designation for formal learning and knowledge creation activities and processes in an organisation.There are a number of common elements to both definitions, including: a focus on formal in-house training and development and, an on-going investment to improve an organisation's human capital. This is consistent with human capital theory, which links investment in the organisation's key asset, employees, to increased productivity and sustained competitive advantage (Schultz, ۱۹۵۹ Becker, ۱۹۶۴ Smith, ۱۹۹۸). However, the strategic approach emphasises the enhancement of the firm's resource base by linking employees skill development with retention through incentives such as career progression, increased security and higher remuneration.This is also consistent with the resource based view of the firm where an organisation retains and develops these resources in such a way that they become rare, valuable and difficult to imitate, further enhancing the organisations competitive advantage (Barney, ۱۹۹۱). From this resource-based view, the practical implication turns to how the quality of human capital can be developed and the role of human resources in assisting in building this competitive advantage (Boxall and Purcell, ۲۰۰۳ Boxall and Steenveld, ۱۹۹۹ Wright et al., ۱۹۹۴).This strategic focus on the management and development of human resources can be linked to the deliberate promotion of CUs as a catalyst for strategic human resource development. This has led to increased debate about the focus of CUs and analysis of their characteristics which add to building a competitive advantage. A critical element in determining this is the differentiation between the functional or strategic nature of CUsin terms of the type and depth of learning that takes place (Thomas, ۱۹۹۹). The functional approach reflects a uniform organisational training philosophy embedded in a scientific management culture of the standardisation of basic knowledge and skills, and a cost reductive approach to the management of human resources (Schuler and Jackson, ۱۹۹۹).The strategic approach sees organisations dependent on diverse knowledge creation and dissemination, underpinned by staff development and retention for competitive advantage. Organisations taking the strategic course will seek a long-term and diverse approach to managing and investing in their human resources, to ensure that appropriate training and development is available to all employees. A common approach underpinning strategic CUs is the use of management development centres for the

building of higher order skills and the exchange of information (Taylor and Paton, ۲۰۰۲). To facilitate the development of this required level of learning in the CU, linkages with traditional universities may also be forged (Blass, ۲۰۰۰).At the other end of the spectrum is the hands-on skill building and e-learning facilities approach which enables employees to undertake specific training as and when required or outside the normal work environment.The management of learning and knowledge within organisations in a more complex and competitive environment reflects a key strategic role for CUs in the creation of competitive advantage a theme which is increasingly reflected in the literature (Andresen et al., ۲۰۰۳ Thomas, ۱۹۹۹ Walton, ۱۹۹۹). As such, the concept of the CU is identified as an emerging aspect of the field of strategic human resource development (Homan andMacpherson, ۲۰۰۵ Prince and Stewart, ۲۰۰۲ Walton, ۱۹۹۹ Stewart and McGoldrich, ۱۹۹۶). In a dynamic environment, this means that the CU must strategically develop a diverse and adaptive approach, to ensure that each area within the organisation has access to appropriate levels of training and development to meet diverse organisational objectives. Developing a framework for analysing corporate universities Attempts have been made to categorise CUs in order to understand their role and focus. Walton (۱۹۹۹) for example has categorised CUs by placing them in an evolutionary or generational context, linking the development of CUs to the changing work environment. Whilst this (۱۹۹۹) typology is useful in linking the development of CUs to the changing environment, for analysis purposes, the evolutionary framework is one dimensional andstatic because it assumes uniformity of type and development. Similarly, Prince and Stewart's (۲۰۰۲), "corporate university wheel" is also an important model because it places the CU at the centre of knowledge creation and organisational learning. However, in a dynamic environment in which many organisations operate there is likely to be a need for a variety of responses to training, development and knowledge management across different organisational levels. Shifting responses and strategies are required by a CU to remain effective and relevant, as a wide range of learning experiences for both employees and management are developed. This is essential if the CU is to be a central part of human resource development strategies. In this context, Taylor and Paton (۲۰۰۲) have developed a typology which provides a more dynamic approach to understanding CUs.Taylor and Paton (۲۰۰۲) frame the development of CUs along two dimensions: spatial organisation and learning continuum. The spatial organisation axis defines the location of the CU as a physical entity, for example a traditional university campus versus a "virtual campus" that delivers training and learning online. The second axis of learning ranges from a narrow training focus (e.g. firm specific and vocational training) to broader developmental programmes (e.g. professional development and research). Organisations seeking a longer-term developmental approach to managing and investing in their human resources will use a variety of strategies to develop and integrate their learning strategies, using for example, management development centres and traditional universities as the focus of development and exchange in conjunction with in-house training. The two dimensions offered by Taylor and Paton (۲۰۰۲) provide a clear insight into the role and function of the CU, and thus allow for a comprehensive interpretation of their focus. Taylor and Paton (۲۰۰۲) combine their two dimensions in a model, as shown in Figure ۱, to develop a (quadrant) typology of CUs. Both Type and ۱ and ۲ CUs could be described as taking a functional approach. The emphasis is on cost effective training delivery, and the ability to incorporate training into work schedules at appropriate times with minimal disruption.In other words, it is subordinated to the organisation of work. Taylor and Paton describe the Type ۳ style CU as "The Chateau Experience".This is in effect, the traditional management college, where face-to-face courses are run. Often conducted in partnership with accredited universities, this approach provides opportunities for more in-depth development of staff, detached from the everyday work environment for time periods of days or even weeks at a time. Typically associated withmanagement courses, the Type ۳ CUs are linked to long-term developmental skills. The final type – Type ۴ – is described as the "Polymorphous University". The name reflects the dynamic environment within which many organisations operate, and thus, the shifting responses and strategies required by this type of CU to remain effective and relevant. This approach attempts to include a

wide range of learning experiences for both employees and management, and is the most strategic of all the approaches, because it actively seeks to engage all levels of the organisation. To achieve this, in-house training is blended with the building of alliances with centres of higher education to provide professional and independent input.Taylor and Paton's (۲۰۰۲) approach provides a dynamic framework in which organisations can move, change and develop their position in the matrix to reflect a transformation in the focus of their CU. More significantly, it permits an analysis of CUs to determine their focus as either functional or strategic. This is important in the context of this research as the development of corporate universities in Australia has been neglected in the academic and practitioner press (Holland and Pyman, ۲۰۰۴), despite significant developments in CUs in Australia in recent times. In particular, major corporations across Australia in sectors as diverse as mining, steel, retail and service, have been restructuring their internal training and development centres to reflect a changing focus in the management and development of their human resources. The following case study examines the development of a CU in Australia's largest private sector employer, to identify whether the organisation has undertaken a strategic focus in training and development. The Taylor and Paton (۲۰۰۲) typology is used as a heuristic to undertake a thorough and critical analysis of the development and operation of the CU. Research method Case study methodology was undertaken for this research. The rationale for this approach was that its facilitates the exploration of training and development strategies within a complex and dynamic organisation. In addition, the case study approach allows for the collection of diverse information to allow interpretation through the use of the theoretical construct developed by Taylor and Paton (Yin, ۱۹۹۴ Larson, ۱۹۹۳). Case study methodology is also appropriate in new areas of research, allowing for the generalising of theory (Eisenhardt, ۱۹۸۹, ۱۹۹۱). The use of case-study design also acknowledges the "open-ended" nature of social science research, allowing for more effective research and an understanding of the situation(s) (Morgan and Smircich, ۱۹۸۰). Through this approach to data collection and analysis the contextual elements of the research can be understood and incorporated into the study. Semi-structured interviews were undertaken with three senior human resource managers including the manager of the CU, who was also the manager of the fore-runner to the organisational-wide CU at Coles Supermarkets. These managers were selected because of their involvement in the development of the CU and their linkage to senior management. The open-ended nature of the questions allowed the managers to discuss issues relating to human resource management (HRM) and development within the context of the organisational setting and the development and operation of the CU. Secondary data including annual reports, internal documents and the organisation's website were utilised to reinforce and validate the primary data. Thematic analysis was used to explore the issues that emerged from the interviews and secondary documentation. The Coles Myer Institute Background Coles Myer Limited (CML) is the largest private sector employer in Australia and is the result of successive mergers and amalgamation. Its diverse businesses include: retail (Myers-Grace Bros, Target, K Mart) supermarkets (Coles, Bi-Lo, Liquorland, Vintage Cellars) and commercial products (Officeworks). With more than ۱,۹۰۰ stores throughout Australia and New Zealand, CML employs approximately ۱۶۵,۰۰۰ people. Because of its evolution, many of the business lines have retained their own culture andidentity.The original CU concept was developed in the late ۱۹۹۰s by the Coles supermarket chain and the Coles Institute was launched in April ۱۹۹۹. The Institute focused on the training, development and education of employees, from shelf-stackers to management, within supermarkets. Underpinning this development was a focus on career orientation and development. The National headquarters, based in Melbourne, managed the programmes, buttraining and development was decentralised to state level. The Coles Institute was developed in partnership with Deakin University, offering a range of education from customer service and short courses, to competency-based training linked to the eight levels of the Australian Qualifications Framework (AQF) (see Table I), and graduate diplomas and Masters of Business Administration qualifications, also accredited by Deakin University. The alliance with Deakin University was perceived to be important for the credibility of the training and development programmes, for both employees and the broader retail

industry. It also provided Coles supermarkets with the opportunity to develop in-house training and development with a professional provider. Since ۱۹۹۹, Deakin University has worked collaboratively with Coles Myer to further develop the Institute. This has centred on four major strategies. First, the organisation developed a competency charter, linking all Deakin University and Coles Myer programmes and qualifications to competencies required in the business, with the objective of providing mployees with an educational pathway. Second, in conjunction with the Business and Law Faculty at Deakin University, new delivery options for senior managers were developed in the form of a new suite of postgraduate programmes based at a residential school. Third, research projects were commissioned to evaluate the success of the Coles Institute and to dentify the organisation's readiness for e-learning. Fourth, an innovative coaching programme was implemented for all managers to ensure they could effectively support their employees undertaking education and training programmes (Thomason et al., ۲۰۰۳). The Coles Myer Institute Stage One – Establishment As part of an ongoing business transformation and the centralisation of human resources, Coles Myer senior management identified the Coles Institute as one of its core areas in the development of a competitive advantage. As the senior HRD manager noted the incoming CEO, questioned why the Institute was not organisational wide. This was the catalyst for the expansion of the Coles Institute to feature as a centre of excellence for the development of staff across the whole organisation. To reflect this broader perspective, the Institute was re-named the Coles Myer Institute (CMI) and (re)launched in November ۲۰۰۳. As with the original Coles Institute, the CMI is located at head office in Melbourne, with training and development decentralised to the state level. As part of its ongoing development, the CMI has subsequently established regional training "hubs" in Perth, Adelaide and Darwin. The rationale for this was twofold: cost savings for the brands, and, to allow a greater number of people to undertake training and development without travelling long distances and having long absences from work and home. Stage Two – Development Despite the fact that the CMI was built on the original Coles Institute, the development phase was time consuming and lengthy, and not without issues. Reflecting diverse cultures across the businesses, all interviewees noted that the major concern among the individual brands was whether training would be specific or generic, and whether supermarket based training and development would dominate, given that supermarkets account for ۶۰ per cent of business. The senior management team driving the implementation of the CU identified this as a crucial issue and managed it by organising brainstorming and information sharing sessions.These sessions ran for two days and included people from the original Coles Institute and representatives from each of the individual brands.The core message from senior management was that the CMI was a new initiative, and reflective of a company-wide approach to organisational strategy. As a result, the team spent time debating what the concept of a CU is and how it might operate. The senior management team also organised a guest speaker from Caterpillar University to address the group, to stimulate and assist in the development of the CMI. At the same time, the senior management group held workshops with Deakin University to map out the terrain of the CU, including its role and the requirements of stakeholders. A core part of the development phase of the CMI was to provide both generic training and development across all levels in the organisation as well as a platform for specific requirements for individual operations as the HRD manager described it "identifying a vision and setting up processes for each of the individual brands". The intense start up phase included fortnightly meetings with the individual brands to facilitate dialogue and monitor progress, and to determine what each of the brands needed. As the Senior HRD manager noted, the early emphasis of the CMI was one of "runs on the board" that is, getting quick wins for the brand and the customer. Stage Three – Maintenance, delivery and support With a focus on ensuring the integration of all parts of the organisation, the operating model that underpins the CMI is brand driven value. In this light, the CMI has two primary aims. They are to assist the organisation by directly connecting training and development with the organisation's goals of continuous development of staff across all levels. In order to ensure that training and development meets, and continues to meet, the various needs of the diverse business objectives of CML, DeakinPrime, the corporate

arm of Deakin University, has three full-time employees based at the CML headquarters. Apart from the day-to-day contact with head office human resources, meetings are held monthly with Coles Myer brand managers to discuss and evaluate how the CU is providing continuous learning and development for all employees via flexible modes of delivery. The development of an e-learning platform is the most recent initiative in this area, and follows from internal research by Coles Myer management, assessing the capability and readiness of employees to embrace this mode of learning. As part of the development of an e-learning training platform, the CMI has, in partnership with Deakin, developed an online induction programme.As noted, vocational education and training provided by CML in partnership with Deakin University incorporates the Australian Quality Framework (AQF) a legacy from the Coles Institute. This alignment with the AQF means that Coles Myer is a registered training organisation (RTO), accredited to deliver retail training packages (Certificates II, III, IV) and business service packages (Certificates II, IV). Registration as an RTO also has other benefits for Coles Myer, allowing the organisation to liaise with and learn from other external training providers. National accredited qualifications through vocational education and training are available to employees in six areas: retail, transport and distribution, hospitality, information technology, customer contact, and business services. A variety of programmes ranging from day courses focusing on specific skills, through to short courses on computing, professional writing and public speaking, are also available to staff. Professional development is a core component of the learning experience, with a range of courses offered to employees, and degree and post-graduate degrees for management. One of the core professional and leadership development programmes provided by Deakin for CML employees is a three day residential programme on business acumen. Employees work on real in-house case studieswhich are cross-brand to facilitate relationship building, networking and internal movement within the company. One of the core elements of the CMI learning framework is the recognition that the various brands are all different and therefore, there is need to be flexible to "customers" needs. For instance, the Diploma of Business comprises eight units of which three are mandatory. Employees are then able to select units based on what is appropriate to the area in which they work. As the senior HRD manager pointed out: You do have differences but then you have things which are exactly the same – so we're talking about the Diploma of Business but people still have flexibility. The latest training innovation is the development of a training package for buyers seeking accreditation. The objective is to incorporate this buyer training into the Diploma of Business.The three training delivery methods utilised by the CMI are face to face workshops and courses at a management college, self paced distance programmes and most recently, e-learning. In ۲۰۰۶, the e-learning platform will be utilised to deliver training in legal compliance, including safety, the responsible service of alcohol, emergency procedures and fair trading legislation. Because of the dynamic nature of compliance regulations and procedures, the online platform has been identified as an efficient and cost effective way to deliver such information and training quickly. In ۲۰۰۷, the senior management of the CMI plan to investigate what job skills training can be transferred to the online platform to disseminate information more quickly and reduce costs. A key learning resource provided by the CMI is their research library. This contains texts, professional journals and research reports and magazines. Employees also have the ability to access specialist libraries in the areas of: information technology learning and development policies and procedures management and, human resources. In addition to the libraries, the Coles Myer intranet is available to employees ۲۴ hours a day from home or work, and provides access to national and international resources to support the learning process. Discussion The tailoring of knowledge and skills to the retail industry is at the heart of the CMI. Reflecting the strategic focus of the Institute, the completion of courses constitutes a core element of professional accreditation, career development and progression which translate to retention of staff. Coles Myer's initiative to develop the CU in collaboration with a traditional university (Deakin University) focused on the acceptance of the limitations of in-house training for middle and higher level employees and an initial expression of interest from Deakin University to develop such a relationship. This partnering was seen by all the human resource managers

interviewed as significant in the development of higher order critical skills required by management, and illustrates the increasingly strategic nature of the CU within CML, in terms of the development ofhuman resources. Dual recognition is also a key to the relationship both CML and Deakin University are recognised providers of training and development. The CMI has now been operational for three years. Its success can be measured in various ways. First, analysing unit costs pertaining to the provision of training and development across the organisation, the senior HRD manager estimated a saving in the order of ۳۰ per cent. However, on criteria regarding return on investment (ROI) the focus on quality emergedstrongly. As the senior HRD manager noted: A few people who tried that didn't get very far The cost that goes into it looks interesting and at a conference in Orlando the guy from Caterpillar University said they do a huge amount of ROI. I said we don't do any and I came back here to the Chief Finance Officer who said you know to do an ROI you need to make certain assumptions. So you make an assumption that people who attend the leadership programme will improve productivity by ۱ per cent, so you do a calculation on that, you get an ROI. So What? Is it going to make any more go? Does it get money in your budget? Does it answer the question and the answer is no. So I don't have to justify my existence. This supports and reinforces a key driver and hallmark of CML's strategyand the development of the CU: quality, responsiveness and timeliness. As the senior HRD manager again noted: What drives people using the CMI is the fact that you are customer(brand) focussed, you understand your customers' needs, you are able to get them what they want when they want it at a price at which they can afford… the brand has to drive the value… we don't operate a user pays model… …and your operating model is very, very important.An example of this from the manager in CMI was the implementation of online inductions. This was seen as a critical organisational-wide programme for all new employees and the process, from start to finish, took only ۱۲ months to complete to the satisfaction of all brands.Now that the CMI has passed through its formation and development stages, programmes used to develop a uniform acceptance of its role have been implemented. For example, forums with each of the brands are still held every two months to monitor progress and pilot good business ideas. In addition, new initiatives such as the Women's Leadership Development Programme, designed to provide training and development opportunities for women to develop their careers through to management levels have emerged.A second initiative of the CMI is an increased focus on marketing the training and development function. As part of this objective, Coles Myer has implemented a schools-based trainee programme and offers ۲۵ internal scholarships annually for vocational education and training. These new initiatives reflect strategic career planning and management at both ends of the career spectrum, and in line with the other initiatives, reflect what Thomas (۱۹۹۹) envisions as a strategic focus, whereby the key defining feature of the CU is meeting organisational goals and not just training per se. In analysing the CMI using Taylor and Paton's (۲۰۰۲) model, it can first be stated that the variety and depth of training and development within the CMI demonstrates a combination of training (ie: shelf-stacking) through to education (AQF accreditation) and research (MBA forums and management college case study work) learning experiences. In addition, thediverse nature of the organisational "brands" and the skills required across a wide range of jobs combined with the focus on linking these skills to externally accredited qualifications and career strategies, indicates that the CMI has taken a multi-layered approach to the development of the CML workforce. As such, this approach requires dynamic strategies and responses to remain relevant and effective across all levels of the organisation and to ensure that all brands see the relevance and benefit from the CU. As noted, this is most effective when both internal and external providers are utilised simultaneously and in partnership.. Therefore, the CU within CML is strategic and reflective of Taylor and Paton's (۲۰۰۲) Polymorphous University (Quadrant ۴). This approach provides the best strategic fit with the diverse make up of CML workforce and the different markets and strategies adopted by each of the brands. The use of a range of learning experiences for both management and staff enables the CU to remain effective and relevant in developing and managing knowledge across the whole organisation.The success and importance of the CU at CML is also reinforced by external acknowledgement. Firstly, the

marketing success of the CMI was recently recognised internationally. CMI was awarded a marketing award from Corporate University Exchange, a New York based consultancy. In addition, the CMI also won a second award for its alliance with Deakin University. Research and practice The implication of these finding from Australia's largest private sector organisation are significant both within its sector (retail) and the wider corporate community in Australia. From a retail sector perspective CML has taken a strategic lead in the development of it staff, to the extent that its main competitor the Woolworth Group is now developing its own corporate university in response. In the wider corporate community there is interest in the development of the CU in this a high profile organisation as it is linked to the revitalisation of the CML group. The international awards also indicate that CML has developed a corporate university standard which has been acknowledged outside Australia as a successful model, and potentially a benchmark for other corporations. Conclusion The emergence of CUs in recent years highlights their importance in the area of strategic human resource development. However, because of the diversity of these forms of in-house training and education facilities, it is often difficult to analyse their evolution. Taylor and Paton's (۲۰۰۲) typology provides a useful template to analyse the development and role of CUs. While the research on CUs in Australia is not well developed, it is clear from a case study of the largest private sector organisation, that the development of the CU has been linked to critical success factors underpinning the management and development of human capital. Figure ۱ A typology of CUs Table I The Coles Myer Institute learning framework

References Andresen, M., Cascorbi, A.H., Harms, M. (۲۰۰۳), "Corporateuniversities – a systematisation of the concept and explanation oftheir role in a global environment", in Morley, M.J., Cross, P.C.,Flood, C., Gubbins, C., Heraty, N. (Eds),Exploring the Mosaic,Developing the Discipline, Full Proceedings of the ۷th Conference onIHRM, University of Limerick, Ireland, ۴-۶ June, . Barney, J. (۱۹۹۱), "Firm resources and sustained competitiveadvantage", Journal of Management, Vol. ۱۷ No.۱, pp.۹۹-۱۲۰. Becker, G.S. (۱۹۶۴), Human Capital: A Theoretical Analysis withSpecial Reference to Education, Colombia University Press, New York, NY, . Blass, E. (۲۰۰۰), "What's in a name? A comparative study of thetraditional and public university and the corporate university",Human Resource Development International, Vol. ۴ No.۲, pp.۱۵۳-۷۲. Boxall, P., Purcell, J. (۲۰۰۳), Strategy and Human ResourceManagement, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, . Boxall, P., Steenveld, M. (۱۹۹۹), "Human resource strategy andcompetitive advantage: a longitudinal study of engineeringconsultancies", Journal of Management Studies, Vol. ۳۶ No.۴,pp.۴۴۳-۶۳. Coles Myer Institute (۲۰۰۳), Learning for Success, Coles Myer Institute, . Eccles, G. (۲۰۰۴), "Marketing the CU or Enterprise Academy", Journal of Workplace Learning, Vol. ۱۶ No.۷, pp.۴۱۰-۱۷. Eisenhardt, K. (۱۹۸۹), "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", Academy of Management Review, Vol. ۱۶ No.۳, pp.۶۲۰-۲۷. Eisenhardt, K. (۱۹۹۱), "Building theories from case study research", Academy of Management Review, Vol. ۱۴ No.۴, pp.۵۳۲-۵۰. Holland, P.J., Pyman, A. (۲۰۰۴), "Corporate universities: training and development re-packaged or a strategic shift?", Human Capital Magazine, No.June, pp.۱۸-۱۹. Homan, G., Macpherson, A. (۲۰۰۵), "E-Learning in the corporate university", Journal of European Industrial Training., Vol. ۳۰ No.۱, pp.۷۵-۹۰. Larson, R. (۱۹۹۳), "Case survey methodology: qualitative analysis of patterns across case studies", Academy of Management Journal, Vol. ۳۶ No.۳, pp.۱۵۱۵-۴۶. Meister, J.C. (۱۹۹۸), Corporate Universities – Lessons in Building a World-class Workforce, McGraw Hill, New York, NY, . Morgan, G., Smircich, L. (۱۹۸۰), "The case for qualitative research", Academy of Management Review, Vol. ۵ No.۴, pp.۴۹۱-۵۰۰. Price, C., Beaver, G. (۲۰۰۱), "The rise and rise of the CU: the emerging corporate learning agenda", The International Journal of Management Education, Vol. ۱ No.۳, pp.۱۷-۲۶. Prince, C., Stewart, J. (۲۰۰۲), "Corporate universities – an analytical framework", Journal of Management Development, Vol. ۲۱ No.۱۰, pp.۷۹۴-۸۱۱. Schuler, R., Jackson, S. (۱۹۹۹), Strategic Human Resource Management, Blackwell Publishers, Oxford, . Schultz, T. (۱۹۵۹), "Investment in man: an economist's view", The Social Service Review., Vol. ۳۳ No.۲, pp.۱۰۹-۱۷. Stewart, J., McGoldrich, J. (۱۹۹۶), Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice, Financial Times Pitman Publishing, London, . Smith, A. (۱۹۹۸), Training and Development in Australia, ۲nd ed., Butterworth, . Taylor, S., Paton, R. (۲۰۰۲), Corporate

Universities – Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education, The Observatory on Borderless Higher Education, London, . Thomas, D. (۱۹۹۹), Seminar on Corporate Business Schools, Henley Management College, Henley, ۲۸ October, . Thomason, R., Vinning, L., Hansen, K. (۲۰۰۳), "The Coles Institute, Deakin University, External Relations Unit", available at: www.deakin.edu.au/govt_rel_prot/Jan۲۰۰۳/coles.php, . Walton, J. (۱۹۹۹), "Human resource development and the CU", in Walton, J. (Eds),Strategic Human Resource Development, Pearson Education, London, pp.۴۱۲-۳۷. Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (۱۹۹۴), "Human resources and sustained competitive advantage: a resourced-based perspective", International Journal of Human Resource Management, Vol. ۵ No.۲, pp.۳۰۱-۲۶. Yin, R. (۱۹۹۴), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, . Further Reading AIUOnline (n.d.), "Education Partners", available at: www.info.aiuonline.edu/zinepartners/issue۳/main.htm, . Creswell, J.W. (۲۰۰۳), Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, . Deakin Accord (n.d.), available at: www.deakinaccord.com.sg/colesinstitute_casestudy.ht, . Topfer, A. (۱۹۹۹), "Corporate universities and intellectual capital", Personalwirtschaft, Vol. ۲۶ No.۷, pp.۳۲-۷. About the authors Peter Holland (PhD Tas, MA Kent) is a Senior Lecturer in Human Resource Management and Employee Relations at Monash University Melbourne. His current research interests are in the areas of corporate universities new patterns and of work and workplace monitoring and surveillance. Peter Holland is the corresponding author

'( and can be contacted at

( document.write( addy۳۰۹۵۹

)"( document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\( document.write( '<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!--<

)>'/'( document.write

'<( document.write( 'span

--//<

script> Amanda Pyman (PhD Monash) is a Lecturer in Industrial Relations and Human>/ Resource Management in the Business School at the University of Kent. Her current research interests are: corporate universities and human resource development, .strategic union responses and privacy in the workplace

<div class="e>

## قوانین نیروی کار و قوانین کار

مدیرسرا

قوانین نیروی کـار نیازمنـد توجهی بیشتری هستند زیرا رعـایت آنهـا فشار بیشتری را بر سازمان ها وارد می کنـد. این امر بـدان دلیل است که علیرغم توسعهٔ قوانین، وظایف خاص مرتبط با کار هنوز هم یک مشکل مستمر در قبال خطراتی (بالقوه) هستند که ایمنی و سلامت کارکنان را تهدیـد می¬کنند. قوانینی که به این طریق تصویب شده اند به دنبال تضمین رعایت التزامات قانونی ضـمیمه به آنها هستند. البته در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با علم به اینکه هیچ گونه بازرسی نظارتی انجام نمی¬شود، چنین قوانینی نقض می¬شونـد. این امر شایـد به دلیـل نبود یـک نهـاد مسئول است یعنی اینکه حتی در قبـال منـافع کوتـاه مـدت سازمـان¬ها و کشورها نیز هیچ گونه نظارت و بازرسـی وجود ندارد و در عین حال منابع کافی و مناسب نیز برای این کار در دسترس نیستند. حتی در نقـاطی که بازرسـی وجود دارد، انگیزه¬های کمی وجود دارد و مزایای مالی آن قـدر پایین هسـتند که افراد ترجیـح می¬دهند قانون را نقض کنند. لذا حتی در بهترین سازمان¬ها، هرگز به مشکلات ناشـی از کار شیفتی پرداخته نمی¬شود.برنامهٔ استراحت و تنفسبسیاری از قـوانین قـدیمی و منسوخ هسـتند. راه¬کارهـای بین¬المللی در قبـال کـار شـیفتی موجود هسـتند امـا در بسـیاری از محیـط¬های کاری نمی¬توان آنها را به راحتی اجرا کرد. در مورد کار شـیفتی، راه¬کارهای معـدودی وجود دارنـد و برای زمان استراحت یا سیسـتم تنفس در کار، تنها یک اسـتاندارد بین¬المللی وجود دارد. البته ممکن است این امر بـدان دلیل باشد که تحمل کارگران در برابر کار شیفتی، عادات خواب، بیـداری، و غیره، با هم متفاوت هسـتند – همان طور که عوامل محیطی ماننـد موقعیت اجتمـاعی و خانوادگی کارگران نیز با یکـدیگر تفاوت دارنـد. حتی ممکن است تفاوت¬های فاحشـی میان نژادها و فرهنگ¬های گوناگون وجود داشـته باشـند.زمان تنفس در کار، برای این تعبیه شده که به کارگران زمان داده شود تا خستگی در کنند و بتوانند نیازهای شخصـی خود (ماننـد رفتن به توالت) را رفع کنند. در این زمینه تحقیقات اندکی انجام شده است. اینکه زمان تنفس چگونه بر سلامت جسمی و روانی کارگران تاثیر می¬گذارد و این امر چگونه بر سطح بهره¬وری اثرگذار است، باید مورد بررسی¬های

دقیق و نوین قرار بگیرند. فرض بر آن است که کاهش خستگی و استرس کاری از طریق یک برنامهٔ کارآمد تنفس و استراحت قابل حصول است. مثلاً ممکن است در پایان یک روز کاری یا یک شیفت که فرد خسته است، به زمان استرحت طولانی¬تری نیاز باشد. باسین و ثوم (۱۹۹۷) افزایش مقاومت الکتریکی پوست در زمان استراحت و تنفس کاری را اثبات کردند.هنگام غروب – که به دلایل مشخصی زمانی نرمال برای انجام فعالیت¬های افراد به شمار می¬رود – رایج¬ترین زمان برای ارتباط با خانواده و دوستان است. بنابراین، اکثر کارگران شیفتی، برای ارتباط با دوستان و خانواده، غروب را بیش از هر زمان دیگری در طول روز ترجیح می¬دهند. افزایش ساعات کار در هنگام غروب یا شیفت شب، باعث می¬شود که کارگران ارتباطات اجتماعی خود را از دست بدهند و عصبی شده یا دچار استرس گردند. برنامه¬های شیفتی باید این عواملی و همچنین موضوعات مشخصی همچون پرهیز از شروع کار خیلی زود در شیفت صبح یا تغییر سریع از شیفت شب به شیفت بعد از ظهر روز بعد را در نظر بگیرند.دیگر موضوعات (که ساده به نظر می¬رسند اما اهمیت بسیار زیادی دارند) عبارتند از •:مسلماً برای رفع خستگی ذهنی به استراحت و تنفس نیاز است – به ویژه وقتی که کار نیازمند توجه ذهنی باشد •؛اگرچه برنامه¬های استراحت و تنفس حجم بار جسمی را کاهش می¬دهند – و زمانی را برای رفع خستگی¬های گذشته فراهم می¬کنند – اما هنوز هم باید توجه خاصی به طول کار شیفتی یا کار در یک روز کامل مبذول داشت •؛برای برخی کارها به ویژه کارهایی که نیازمند توجه ذهنی هستند، مفید است تا یک سیستم جامع استراحت در کار که دربرگیرندهٔ یک برنامهٔ تنفس است، در نظر گرفته شود •؛برای وظایفی که یکنواخت هستند، استراحت¬های مکرر و پی در پی توصیه نمی¬شوند.بنابراین، نتایج برنامه¬های کاری باید بارها ارزیابی شوند تا تضمین گردید که ترکیب کار/ استراحت منطبق با ماهیت متغیر کار و محیط کار است – این امر به ویژه زمانی اهمیت دارد که حجم کار سنگین و خستگی آن زیاد است. سیستم استراحت در کار باید در مرحلهٔ برنامه¬ریزی شغلی مد نظر قرار بگیرد. طبیعتاً، ساعات متمادی و طولانی کار می¬توانند امکان بروز اشتباه یا حوادث را بالا ببرند. به نفع سازمان و نیروی کار است که این اشتباهات و حوادث را به حداقل برسانند.به دلایل اجتماعی، هر الگوی کار شیفتی باید در برگیرندهٔ تعطیلات پایان هفته با حداقل دو روز متوالی تعطیل باشد. حتی شواهد حکایت از آن دارند که در کار شیفتی ساعات غیر از روز، بازگشت به کار پس از تعطیلات پایان کار ساده¬تر است هر چند که ممکن است که از سرگیری کار در ساعات غیر روز تا حدی تحت تاثیر قرار بگیرد. تعداد روزهای متوالی کار باید محدود شود هر چند که در بسیاری موارد، انجام این کار بسیار دشوار است.تحمل (طاقت)تحمل یک کارگر در برابر الگوی یک شیفت خاص، بر ماهیت واکنش¬های او تاثیرگذار است. آکرشدت و تروسوال (۱۹۸۱) اظهار می¬دارند که سطح تحمل تحت تاثیر عواملی همچون محیط کار، ماهیت الگوی خواب و زندگی اجتماعی و خانوادگی فرد است. فقدان تحمل (یا تحمل بیش از حد) می¬تواند به کسالت مزمن، خستگی شدید، از دست دادن هارمونی در ریتم فعالیت¬های شبانه¬روزی، مشکلات عصبی و مشکلات هضم غذا بینجامد. اگرچه ممکن است کارگران مختلف دارای سطوح متفاوتی از تحمل باشند، اما نباید این را معیاری متمایزکننده برای گزینش و انتخاب کارگران بدانیم. می¬توان به کمک روش¬هایی ساده همچون زمان¬بندی صرف غذا یا مراقبت¬های منظم پزشکی، سطح تحمل افراد را بالا برد (یا اثرات مضر کار شیفتی را به حداقل رساند) و یک الگوی منظم را برای خوابیدن و بیدار شدن اجرا کرد. ارایهٔ امکانات برای مراقبت¬های پزشکی و خدمات بهداشتی می¬توانند نقش مهمی در افزایش تحمل افراد داشته باشند.چرت زدن و هوشیاریچرت های برنامه ریزی شده در زمان تنفس– حداقل ۳۰ دقیقه – می¬تواند سطح هوشیاری در طول شیفت شب را افزایش دهد. البته، ایجاد زمان¬بندی مناسب و طول چرت زدن در زمان تنفس، کار دشواری است. مثلاً تعیین زمان بیدار شدن دشوار و سریعاً از سر گرفتن کار بعد از بیدار شدن عملاً غیرممکن است. یک راه دیگر – از آنجا که استراحت¬های توام با چرت زدن به ندرت رخ می¬دهند – ترغیب الگوهای مناسب خوابیدن در منزل است – مثلاً از طریق برنامهٔ مشاوره در قبال سطح هوشیاری افراد. اثبات شده که توازن میان خواب و بیداری تحت تاثیر تناسب اندام است.

http://modirsara.blogfa.com/post-۱۱۲۱.aspx

### فرآیند نظارت با تأکید بر اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیه

...controlظاهری خالدی - فوق لیسانس مدیریت دولتیاز طریق نظارت، حداکثر کارایی و اثربخشی از منابع و فعالیتهای اعضاء در جهت نیل به اهداف سازمان و جامعه حاصل می گردد.

مقدمهنظارت یکی از مهمترین وظایف اساسی مدیریت است که در ارتباط با سایر وظایف مدیر مطرح می باشد چرا که از طریق نظارت ، حداکثر کارایی و اثربخشی از منابع و فعالیتهای اعضاء در جهت نیل به اهداف سازمان و جامعه حاصل می گردد . بنابر این از طریق نظارت و کنترل است که یک برنامه ریز به صحت پیش بینی های خود پی خواهد برد و بدون توجه به نظارت ، سایر وظایف مدیریت ، مثل برنامه ریزی ، سازماندهی و هدایت ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد . یک سازمان و یا یک جامعه برای زنده ماندن و ادامه حیات ، نیاز به بازنگری و نظارت دارد. بنابر این نظارت یکی از وظایف مهم مدیران سازمان ها است نظارت ضمن ارتباط با سایر وظایف ، عاملی مؤثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود . هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده می پردازند باید راهکارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی در نظر بگیرند . بر همین اساس مفاهیم برنامه ریزی و نظارت معمولا "در کنار هم مطرح می شوند . زیرا مدیران درفراگرد نظارت وکنترل ،وضعیت موجود را با وضعیت مطلوب مقایسه می کنند و بر اساس این مقایسه به برنامه ریزی مجدد مبادرت می ورزند . مفهوم نظارت درمورد نظارت و کنترل تعاریف متعددی ارائه شده است که ذیلا "به تعدادی از آنها اشاره می شود :۱ - نظارت فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند . این فراگردها برای تصحیح مستمر عملکردها در جهت دست یابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می دهد . در واقع فراگرد نظارت به مقایسه « باید ها » و « هست ها » می پردازند و فاصله وضع موجود تا وضع نامطلوب را اندازه می گیرد .۲ - نظارت عبارت است از ارزیابی تصمیم ها و برنامه ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات ، نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی بوجود آمده .۳ - نظارت عبارت است از بررسی میزان کوشش و موفقیت افراد در انجام وظایف و اجرای مسئولیت های محوله .۴ - نظارت عبارت است از فرایندی که از طریق آن ، مسئولان و مدیران اطمینان حاصل می نمایند که عملکرد افراد با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق دارد یا خیر . در حقیقت فرآیند نظارت ، میزان پیشرفت به سوی اهداف را می سنجد و مسئولان را قادر می سازد تا انحراف از مسیر برنامه ها را کشف و اقدامات اصلاحی را به

عمل آورند .۵ – نظارت تلاشی است سنجیده برای رسیدن به اهداف تعیین شده و مقایسه اجزاء واقعی با معیارهای از پیش تعیین شده و تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر بهره وری است .بر اساس تعاریف فوق فرایند و کنترل از چهار مرحله تشکیل شده که عبارتند از :۱ – تعیین معیارها ، شاخص ها و ضوابط نظارت .۲ – مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و اصول تعیین شده .۳ – تشخیص میزان انحرافات و تحلیل علل آنها .۴ – اقدامات و عملیات اصلاحی .در این مقاله با توجه به نقش اقدامات و عملیات اصلاحی در فرایند نظارت و نقش کاربردی بودن این مرحله , به طور مختصر به آن پرداخته می شود . اقدامات و عملیات اصلاحی یکی از مراحل اصلی نظارت و کنترل , اقدام جهت اصلاح انحرافها یا مشکلاتی که در برنامه ها و اجرای آنها پیش می آید . این اقدامات ممکن است از طریق منابع انسانی و یا منابع مادی و تجهیزات صورت پذیرد . اقدامات اصلاحی اگرچه ممکن است به میزان استانداردها نرسد ولی سعی بر آن است که از طریق روش های مختلف , بتواند انحرافات را کاهش دهد و در جهت کیفیت بهتر , خدمات مناسبتر و هدایت پیشگیرانه قدم بر دارد . و حتی گاهی ممکن است موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح برای رسیدن به میزان استاندارد گردد . یکی از مهمترین شیوه های اصلاح امور یا اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیه است که با توجه به نقش آن دو , لازم و ضروری هستند . چرا که در یک سازمان یا در یک جامعه اگر نسبت به کسانی که از انجام وظایف محول شده خود سرباز زدند و آنهایی که وظایف خود را به خوبی انجام داده اند تفاوت وجود نداشته باشد انگیزه ها برای انجام دادن درست وظایف و دلسوزی در کار و فعالیت از بین می رود . خصوصا "این موضوع در مکتب اسلام از اهمیت خاصی برخوردار است ؛ زیرا اسلام هرگز یکسان تصور کردن فعالیت های مختلف افراد را روا نمی دارد و سعادت هر شخصی را در گرو عمل خویش می داند.بنابر این با توجه به نقش تشویق و تنبیه در اصلاح سازمان و جامعه به طور مختصر به آنها اشاره می شود . سیستم تشویق یکی از شیوه های اصلاح امور , تشویق افرادی است که به وظیفه خود به درستی عمل می کنند . این نوع تشویق ها علاوه بر اینکه انگیزه انجام دادن وظایف بهتر در خود آنها را تقویت می نماید برای آنهایی که به وظایف خود آشنا نیستند نیز نوعی عبرت و تنبیه به شمار می رود . درست است که یک مدیر در مسند مدیریت نسبت به تمام واحدهای تشکیلاتی و کلیه همکاران خود دیدی یکسان دارد و از نظر قانونی و انسانی , تبعیض و دوگانگی را در محیط کار , آفتی خطرناک برای مدیریت و تشکیلات می داند ولی او باید به این نکته ظریف توجه داشته باشد که مخلصان و مفسدان , خدمتگزاران و خیانتکاران , تلاشگران و بی تفاوتان , هرگز با یکدیگر مساوی نیستند و در ارزیابی و برخوردها نیز نباید مساوی باشند. بر این اساس مدیران و مسئولان باید دارای روحیه تشویق و تنبیه باشند تا بوسیله آن خدمت خدمتگزاران را پاداشی بیشتر و از نابسامانیها جلوگیری شود . به هر حال وظیفه هر مدیر و مسئولی این است که از افراد زیر تشویق به عمل آورند .۱ – آنهایی که وظایف خود را به خوبی انجا می دهند و در نظم و انضباط وظیفه شناس و نمونه هستند .۲ – آنهایی که در مقطع خاصی که نیاز به فداکاری است , ایثار و فداکاری از خود نشان می دهند .۳ – آنهایی که برای پیشرفت جامعه و سازمان دست به ابتکار می زنند .۴ – آنهایی که خطراتی را از جامعه و سازمان ها دفع می کنند .۵ – آنهایی که در غیاب مسئولان و مدیران مافوق خود همچون حضور او برنامه ها را دقیقا "اجرا می کنند .۶ – به طور کلی از همه کسانیکه به نحوی در پیشرفت و توسعه جامعه و سازمانها نقش اساسی دارند .خلاصه اینکه هیچ خدمت مهمی نباید از نظر مسئولان و مدیران مخفی بماند و تشویق را در این مواقع باید در سر لوحه خود قرار بدهند . عوامل تعیین کننده تشویق و پاداش در جوامع مختلف و در سازمانهای مختلف , عوامل خاصی ممکن است در تعیین سیستم تشویق و پاداش نقش داشته باشد . بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف متفاوت است . ولی معمولا "در اکثر سازمان ها جدای از فعالیت مختلف آنها شاخص های گوناگونی را مشخص کرده اند و بر مبنای آنها به پرداخت پاداش می پردازند . این شاخص ها عبارتند از :۱ – عملکرد : یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده . امروزه مدیران ارشد در شرکت ها و سازمان ها به رابطه بین پاداش و عملکرد , توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند .۲ – میزان تلاش : در بعضی از سازمان ها که عملکرد افراد نمی تواند چشمگیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار بگیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش , تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود .۳ – مهارت : یکی دیگر از روش های که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است . هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد . میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد . انواع پاداش نوع پاداش هایی که سازمان ها و مسئولان مربوطه پرداخت می کنند بسیار پیچیده تر از آن هستند که تصور می شود . بدیهی است حقوق و پاداش های مشخصی وجود دارد که به افراد پرداخت می گردد . ولی در بسیاری از موارد پاداش های غیر مستقیم و غیر مادی به افراد داده می شود. هر یک از این گونه پاداش ها را می توان به صورتهای مختلفی پرداخت کرد . به طور کلی پاداش ها به دو صورت تقسیم می شوند . پاداش های باطنی ( درونی ) ، پاداش های ظاهری الف : پاداش های باطنی ( درونی ) شامل : مشارکت در تصمیم گیری , پذیرش مسئولیت بیشتر , یافتن فرصت برای رشد , آزادی عمل بیشتر در کار و داشتن کارهای جالب تر و متنوع تر می باشد .ب : پاداش های ظاهری : این پاداش ها عبارتند از : پاداش های مستقیم مالی مانند افزایش حقوق و مزایا و جوایز ... و پاداش های غیر مستقیم غیر مالی مانند استفاده از امکانات مختلف جامعه و یا سازمان . سیستم تنبیه یکی از دیگر از اقداماتی که در جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظایف قانونی و انسانی خود سرباز می زنند . البته تنبیه ممکن است معانی مختلفی داشته باشد , تنبیه در لغت به معنای آگاهی دادن و تذکردادن است و لی در اصطلاح عبارت است از بکار بردن روشی که از تکرار یک نوع رفتار جلوگیری می نماید . روشهای تنبیه به صورت های مختلفی هستند . گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توضیح باشد و گاهی ممکن است از روشهای فیزیکی و غیرفیزیکی استفاده شود . در هر حال باید تنبیه را وسیله برای جلوگیری از تکرار یک کار غیر معقول و غیر قانونی به کار برد که نتیجتا "منجر به اصلاح رفتار و امور گردد و بتواند نقش موثر و کارآمدی را ایفا نماید . بنابر این یک مدیر یا یک مسئول زمانی می تواند در اهدافش موفق باشد که هم از سیستم پاداش و هم از سیستم تنبیه و مجازات استفاده نماید . چرا که در هر جامعه ای و یا در هر سازمانی افراد مختلفی با عملکردهای مختلف ممکن است وجود داشته باشند و بدیهی است که نمی توان با دیدی یکسان به عملکرد آنها نگاه کرد . همچنانکه این موضوع در روایات اسلامی هم مورد توجه قرار گرفته است به همین اساس است که حضرت علی (ع) می فرمایند : « مبادا نیکو کار و بد کردار در پیش تو مساوی باشند زیرا در این صورت نیکوکاران در کار نیک خود دل سرد می شوند و بدکاران به بدی کردن خود تشویق می گردند پس هر یک از ایشان را به آنچه که شایسته است جزا ده . » مواردی که در تنبیه باید رعایت

کرد عبارت از : ۱ – تنبیه باید زمانی اجرا گردد که افراد قبلا "به وظایف خود آشنا بوده باشند .۲ – تنبیه باید مبنای نظارت و ارزشیابی داشته باشد .۳ – تنبیه باید اثر بازدارندگی و اصلاح داشته باشد .۴ – در تنبیه باید عدالت را رعایت کرد .۵ – تنبیه باید بلافاصله بعد از رفتار نامناسب صورت پذیرد .۶ – تنبیه باید با جرم تناسب داشته باشد .۷ – تنبیه باید در شرایط زمانی و مکانی خاص خود ، صورت بگیرد .۸ – سیستم تنبیه باید همواره و برای همه وجود داشته باشد .

### استراتژیهای کاربردی منابع انسانی

، ۱۲:۲۰

استراتژی های کاربردی مدیریت منابع انسانیحسین صامعی مقدمه: مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶)به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی

منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است: ۱. کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست.۲. اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.۳. فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است.مدیریت استراتژیک منابع انسانیمفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد.(آرمسترانگ، ۱۳۸۴) وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزشهای خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی‌که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانیهدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. (Armstrong,۲۰۰۶) هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند. (Armstrong,۲۰۰۶)فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانیدر این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تبیین خواهیم کرد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌ها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصتهای محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت گیری های استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد. رویکرد بالا-به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی‌های منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژی‌هایی تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان

استراتژی‌هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشئت گرفته از اقتضائات است.ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵)از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره‌مندی از فرصتها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارنی (۱۹۹۱) ، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقبا، برای سازمان پدید آورند.(آرمسترانگ، ۱۳۸۴)در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصتهای محیطی و تناسب میان استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند. استراتژی حوزه‌های مختلف منابع انسانیپس از بررسی فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه‌ریزی بوده، رویکردی بالا ـ به پائین دارد را مبنا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق‌تر قرار می دهیم. این الگو که در (شکل ۱) نشان داده شده است، چگونگی تبدیل استراتژی‌های سازمان را به استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های حوزه‌های مختلف آن، بیان می‌کند.همان گونه که در شکل ملاحظه می‌شود، در این الگو پس از مشخص شدن استراتژی‌های سازمان که با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، ارزشهای سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می‌آید، استراتژی‌های کلان منابع انسانی تدوین می‌شوند. تدوین این استراتژی‌ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵) هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژی‌های منابع انسانی سازمان ایفا می‌کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می‌تواند باعث ایجاد دگرگونی‌هایی اساسی در جهت‌گیری‌های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژی‌ها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است. پس از تدوین استراتژی‌های کلان منابع انسانی، استراتژی‌های حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی‌های کلان منابع انسانی به استراتژی‌های حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی‌های حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی‌های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود. (Kane & Palmer,۱۹۹۵)همان گونه که در (شکل ۱ ) نشان داده شده است، به منظور بررسی چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را در قالب این پنج حوزه عمومی، مورد مطالعه قرار می‌دهیم.الف) تامین منابع انسانیتامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیتهای سازمان است. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاستهای منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند». (Dessler,۲۰۰۵)برنامه‌ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد: - برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی- برنامه‌ریزی نرم منابع انسانیبرنامه‌ریزی سخت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می‌کند که تعداد مناسبی از کارکنان کارآمد به هنگام نیاز، موجود است. اما جنبه نرم برنامه‌ریزی منابع انسانی پیرامون ایجاد فرهنگ سازمانی است، که میان اهداف سازمان و ارزشها، باورها و رفتارهای کارکنان هماهنگی و انسجام برقرار کند. پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارتها و شایستگی‌هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان، و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تامین می‌کنند.جذب نیرو: جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیتها است:۱. تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی های رفتاری؛ ۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان، مانند:- حقوق و مزایا،- فرصت‌های ارتقای شغلی،- فرصت بهره‌گیری از مهارتهای موجود یا کسب مهارتهای جدید،- راضی کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)،- شهرت سازمان،- امکان مشارکت افراد در سازمان،- محیط کار جذاب، ۳. تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند.۴. تدوین ابزار و فنونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان. مانند مصاحبه‌های ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی. (Business Fundamentals,۲۰۰۲)حفظ نیرو: با توجه به چالش‌های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مطالعات انجام شده در زمینه علل ترک شغل افراد در سازمانها نشان می‌دهند که عواملی چون آینده ضعیف شغلی، عدم علاقه به کار، احساس کم ارزش تلقی شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته‌کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می‌دهند. بنابراین موارد زیر را می‌توان به عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برشمرد ــ:طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری ــ)،جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداشهای مناسب به افراد ــ،ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی ــ،آموزش، توسعه مهارتها و شناخت

توانمندی‌های بالقوه افراد ـ؛ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن ـ؛ایجاد تعهد در کارکنان ـ؛تشکیل گروه‌های کاری. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)انعطاف‌پذیری: بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴) ، هدف از استراتژی انعطاف‌پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیتها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیتها و توسعه مهارتهای کارکنان، به گونه‌ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسایلی است که باید موردنظر قرار گیرد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) این امر بسیاری از دغدغه‌های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در شرکت‌های پروژه محور مرتفع می‌سازد.ب) توسعه منابع انسانیپیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیتهای مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیتها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیتهای کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاستهای اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد.ج) مدیریت عملکردمدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند ـ:کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد ـ؛توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی ـ؛استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان ـ؛مشارکت و تشویق کارکنان ـ؛گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان ـ؛کشف نقاط قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای بهبود آنها (Dessler,۲۰۰۵)سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان متشکل از سه جزء: عوامل مورد ارزیابی، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم دانست. عوامل اصلی مورد ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از ـ:میزان دستیابی به اهداف ـ،رعایت ارزشهای اصلی سازمان ـ،ویژگیهای افراد، مانند: انگیزه، مهارت‌های فردی و خلاقیت ـتوان بالقوه افراد.ورودی‌های سیستم را می‌توان با این عنوان‌ها زیر بیان کرد ـ:محدوده‌های مورد ارزیابی ـ،عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های عملکرد ـ،قابلیت‌های موردنیاز سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی ـ،اهداف یا الزامات مشخص مشاغل گوناگون.و در نهایت خروجی‌های سیستم موارد را در برمی‌گیرند ـ:ارزیابی و درجه‌بندی عملکرد ـ،برنامه‌های بهبود عملکرد مانند آموزش ـ،برنامه بهبود شغلی ـ،ارزیابی از پائین به بالا.شرط مهم و اساسی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمانهایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارتها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)د) استراتژی‌های پاداشاستراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان گونه که گومز- مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه‌ساز کلیدی که از راه آن تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود.» استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد.استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاستهای پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند: خلاقیت، کارگروهی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)استراتژی پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد ـ: جذب و حفظ نیروی انسانی ـ؛ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد ـ؛ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان. (Business Fundamentals, ۲۰۰۵)هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد:قوانین و مقررات: الزامات قانونی دولت درباره پرداخت‌ها و عقد قرارداد،سیاست‌های سازمان: سیاست‌های مدیران ارشد در ارتباط با استراتژی‌ها و وضعیت مالی سازمان، سیاست‌های اتحادیه‌ها و اصناف،وضعیت بازار: میزان پرداخت‌های موجود در بازار کار .یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود. (Dessler,۲۰۰۵)ه) مدیریت روابط کارکنانااساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین‌گونه بیان کرد که مدیریت

روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تاکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تاکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمانهاست، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوبهای قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، و سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی موضوعاتی هستند که بر استراتژی روابط کارکنان تأثیر فراوانی دارند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینشی مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود. (جدول شماره ۱)، تحول در روابط صنعتی سنتی و مدیریت منابع انسانی را که توسط گست (۱۹۹۵) ارائه شده است، نمایش می‌دهد.نتیجه‌گیریلزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و استراتژی‌های سازمان، از جمله چالشهای اساسی مدیران است. آنچه در این نوشتار ارائه شد مروری بر رویکردهای مختلف شکل‌گیری استراتژی‌های کلان منابع انسانی و نیز بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی سازمان است. به علاوه تبیین عوامل مؤثر بر استراتژی‌های کارکردی از دیگر موضوعاتی است که در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالب بیان شده می‌توانند به عنوان مبنایی برای تحلیل استراتژیک منابع انسانی در سازمانها به کار گرفته شود. منابع ۱. سعادت، اسفندیار: مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶۲. آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰۳. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴۴. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, ۲۰۰۶۵. واکر، جیمز: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدابخش داشگرزاده، انتشارات ۱۳۷۵

Waya, S. A, Johnson, D. E, “Theorizing about the impact of strategic human resource .۶ management”, Human Resource Management Review, Vol.۱۵, ۲۰۰۵ ۷. Kane, Bob, Palmer, Ian, “Strategic HRM or managing the employment relationship?”, International Journal of Manpower, Vol.۱۶, ۵/۶, ۱۹۹۵۸. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, ۲۰۰۵۹. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business School, ۲۰۰۲

ـ حسین صامعی: دانشجوی کارشناسی ارشد MBA در دانشگاه صنعتی شریف تدبیر

### وظایف و مسوولیت های مدیریت منابع انسانی

.. Responsibilities of HRM.شامل؛ وظایف و مسوولیتهای عمومی ، وظایف و مسوولیتهای اختصاصیگردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

انواع وظایف و مسوولیتهای مدیریت منابع انسانیوظایف و مسوولیتهای مدیریت منابع انسانی، به دو قسمت و به شرح زیر تقسیم می‌گردند:الف- وظایف و مسوولیتهای عمومیب- وظایف و مسوولیتهای اختصاصی وظایف و مسوولیتهای عمومی Ø برنامه‌ریزی Ø سازماندهی Ø هدایت و رهبری Ø نظارت و کنترل وظایف و مسوولیتهای اختصاصی Ø نیرویابی، جذب و گزینش Ø آموزش و توسعه منابع انسانی Ø طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد Ø شناخت استعدادها، علایق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی Ø اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی Ø اقدامات مربوط به نقل و انتقالات و جابه‌جایی‌های کارکنان Ø اقدامات مربوط به نظم و انظباط و رسیدگی به شکایات Ø ارزشیابی شایستگی کارکنان (ارزشیابی عملکرد کارکنان) Ø برنامه‌ریزی نیروی انسانی Ø ایجاد نظم، رعایت اخلاق و قانون در کار آموزش و توسعه منابع انسانیروند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت‌های شگرف و عمیق علوم و فنون گوناگون در جامعه موجبات تحول و تغییر ساختارهای سازمانی را از اشکال سنتی به سوی ساختارهای پیچیده‌تر و تخصصی فراهم آورده است.در چنین وضعیتی ارتقاء ظرفیت علمی و بینش کارکنان و تشکیل سرمایه انسانی متناسب با تحولات، لازمه تداوم حیا ت سازمانی و تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی است. زیرا حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد و هرچه این مهارت‌ها به هنگام و بهینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت‌های ویژه در مدیران و کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که آنان در ارتقاء سطح کارآیی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با شرایط متغیر محیطی وفق دهند. به عبارت دیگر، بحث توسعه منابع انسانی مقارن و جدایی‌ناپذیر از مقوله آموزش است. عامل اول نیروی انسانیشاید در میان صاحب‌نظران، کارشناسان و دست‌اندرکاران صنعت و اقتصاد کسی پیدا نشود که معتقد نباشد انسانها شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه انسانی به معنای دانش، مهارتها، انگیزشها در سازمانها می باشند. صاحب‌نظران می‌گویند داراییهای اصلی یک شرکت پیشرو و امروزی، هر شب محل کار را برای صرف شام و استراحت در خانه ترک می‌کنند. بنابراین برخلاف تصوری که سالها پیش وجود داشت، تاسیسات گسترده، ماشین‌آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکتها و بنگاههای اقتصادی نخواهد داشت و مدیران این‌گونه واحدها به‌رغم هزینه بسیار، سودی اندک خواهند داشت. سودی که پس از گذشت مدتی تبدیل به زیان می‌شود. توسعه منابع انسانی یعنی توسعه:- دانش ها- مهارت ها- نگرش هاافزایش کارآیی سازمانها در گرو افزایش کارآیی منابع انسانی است و افزایش کارآیی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز بستگی دارد.- توسعه در این معنا افزایش کیفی را در بر می گیرد نه افزایش کمی.- توسعه در این معنا بالاـ بردن سطح دانش افراد سازمان را در بر می گیرد نه افزایش افراد با دانش را.- توسعه در این معنا ارتقاء مهارتهای حرفه ای کارکنان را در بر می گیرد نه افزایش کارکنان تک مهارتی را. اهداف و دلایل منطقی آموزشالف)عاملی جهت بروز استعدادهای پنهانیموفقیتهای آتی سازمان جهت انجام کار بستگی کامل به فعالیتهای کارکنان آن سازمان داشته تا امور با موفقیت به اتمام رسد. از این رو ارزیابی مناسب توانایی نیروی انسانی و شناسایی استعدادهای نهفته آنها

نکته ای بسیار مهم است که باید از ابتدای کارمندیابی لحاظ گردد تا با برنامه های متعدد آموزشی زمینه ظهور آنها فراهم گردد و با ساختار دهی مناسب و حمایتهای مدیران آن استعدادهای نهفته فرصت عرضه بیابند در غیر این صورت سرمایه گذاری در رابطه با پرورش نیروی انسانی بطور عمده تلف می گردد. ب)منحصر به فرد بودن موقعیتهاسازمانها در یافتند هنگامی که کارکنان از نوعی آموزش پایه بهره گرفتند، تنوع پذیری آنها در رابطه با تغییرات راحت تر انجام می گیرد و با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت و شرایط انعطاف پذیری مناسب تری را از خود بروز می دهند.باید پذیرفت که حتی کارکنان با تجربه در شرایط جدید با چالشهای زیادی مواجه هستند. اگر کارگری با یک ماشین بطور کامل آشنا باشد، دلیلی نمی شود که با ماشین های مشابه نیز آشنا باشد. ج)تغییر شغلاکثر سازمانها امروزه دارای حالت پویا بوده و بطور مداوم ابزار، تجهیزات، روش ها و سیاستهای آن در حال تغییر می باشد و بهنگام سازی مداوم جریان دارد. تنوع طلبی افراد، تنوع شغلی را برای آنان مطرح می سازد و این زمانی میسر است که افراد با آموزشهای مناسب توانایی پاسخ گویی به این شرایط را بیابند. از این رو یادگیری مهارت جدید ضرورت یافته و سازمانها یا باید کارکنان تازه ای را با مهارت جدید بکار گمارند و یا اینکه آموزش های نوین را در برنامه های پرورشی کارکنان قرار دهند. د)قوانین و مقررات سازمانیقوانین و مقررات، سازمانها را در جهت پیشرفت کارکنان ضعیف را تحت فشار قرار می دهد و سازمانها را موظف به طراحی برنامه های آموزشی مناسب می نماید. این فرآیند در جهان معاصر به ویژه دهه های اخیر عمومیت داشته و بطور معمول از کمک حکومتی و دولتی سازمانها در اجرای برنامه های آموزشی برخوردار می شوند. مراحل آموزش۱.تعیین نیازهای آموزشی۲.تعین هدفهای آموزش و توسعه منابع انسانی۳.تعیین محتوی دوره ها۴.به کارگیری اصول یادگیری۵.اجرا و ارزشیابی آموزش ضمن خدمتبه آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که در ضمن خدمت و در طول مدت زمانی که مستخدم در اختیارسازمان می‌باشد ارایه می‌گردد و عمدتاً معطوف به ارایه آموزش‌های نظری /عملی مرتبط با شغل می‌باشند. منابع- مدیریت منابع انسانی، تالیف دکتر سید حسن ابطحی ،۱۳۸۱- توسعه کارکنان، ترجمه و تالیف دکتر ناصر پور صادق و سعید علیمردانی۱۳۸۴- مدیریت منابع انسانی یشرفته، دکتر عباس عباسپور،۱۳۸۲- مدیریت تحول و نوآوری،ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۷

Responsibilities for human resource management

Proposes to assess the extent to which line management has responsibility for human resource management (HRM) practices in the enterprise. First, addresses a number of theoretical positions that include “traditional”, “cyclical” and “secular” approaches and that emphasizing “diversity”. Then deploys survey data based on the responses of more than ۹۰۰ managers in the Institute of Management and located throughout the UK to assess these approaches. Investigates four main areas: employee involvement, training and development, rewards and work practices. Reveals that with the partial exception of rewards, line management is found to be dominant in most areas. However, this pattern is likely to have been historically the case rather than representing a “new wave” or movement associated with the rise of HRM itself.

## تشـــــویـــق

... encouragementتشویق سیستم انگیزشی فرد را تحریک می‌کند و احساس خوشایندی در او بوجود می‌آیدمهدی یاراحمدی خراسانی

مقدمه زمانی که با شیوه‌هایی سر و کار داریم که به منظور تاثیرگذاری بر رفتار افراد مورد استفاده قرار می‌گیرند، به مواردی چون کنترل ، تنبیه و تشویق برخورد می‌کنیم. بطور کلی عوامل بسیار زیادی وجود دارند که رفتار فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهند، اما در برخی شیوه‌ها ایجاد تاثیر و تغییر بطور عمده بکار می‌رود و در واقع هدف شیوه‌هایی است که بکار برده می‌شود. به عبارتی به منظور تغییر رفتار افراد یا هدایت رفتار آنها در مسیر مورد نظر از روشهایی استفاده می‌شود که شناخته شده‌ترین آنها فرآیند کنترل و تشویق است. همه با اصطلاح تشویق و پاداش آشنایی دارند و معمولا این دو ارتباط و پیوستگی نزدیکی با یکدیگر دارند، بطوری که یکی بدون دیگری معنایی نخواهد داشت. تشویق در کل تشویق فرآیند پاداش دهی است به رفتار فرد ، یعنی برانگیختن شوق و علاقه مجدد او به انجام همان رفتار. این پاداش طیف وسیعی می‌تواند داشته باشد بطوری که از یک نگاه تحسین آمیز تا یک تشویق مالی بزرگ یا اهداء رتبه یا مقامی را شامل شود. در هر حال این فرآیند در زندگی انسان گستردگی دارد و عموم افراد آن را بکار می‌برند، شاید بدون آن که با جنبه‌های مختلف آن یا کارکرد آن یا شیوه‌های صحیح اجرای آن آشنایی داشته باشند. انواع تشویق برای تشویق کارکنان می توانیم از این چهار مدل زیر استفاده کنیم: ۱. تشویق نسبی ثابت۲. تشویق نسبی متغیر۳. تشویق فاصله ای ثابت۴. تشویق فاصله ای متغیر بهترین روش تشویق نوع دوم یعنی « تشویق نسبی متغیر » است.چون: اولاً: نسبی است و مورد سوء استفاده فرد قرار نمی گیرد . ثانیاً: متغیر است و تغییر نوع و مقدار تشویق، از واکسینه شدن فرد جلو گیری می کند. به دلیل اینکه هم افراد با هم متفاوتند و هم حتی یک فرد هم در موقعیتهای گوناگون متفاوت عمل می کند. مثلاً یک کار خیلی خوب ارزش دارد که بلافاصله او را تشویق کرد اما بعضی کارها زیاد مهم نیستند و اگر چند کار خوب انجام داد باید تشویق شود. بنابراین فرد از تشویق دلزده نمی شود و تشویق همیشه برایش جدید و هیجان انگیز است. ثالثاً: در تشویق های نسبی فرد می فهمد که این پاداش برای کدام کار یا کارهایش است اما در تشویق های فاصله ای به علت فاصله افتادن بین کار و پاداش فرد نمی داند این پاداش نتیجه کدام کار اوست. کارکرد کنترل و تشویق فرآیند تشویق سیستم انگیزشی فرد را تحریک می‌کند و احساس خوشایندی در او بوجود می‌آید. بر مبنای نظریات یادگیری مربوط به شرطی سازی ، اگر این احساس خوشایند با رفتار انجام گرفته پیوند بخورد، در موقعیتهای بعدی فرد را وادار به انجام رفتار مورد نظر خواهد کرد. لذت جویی و کسب لذت از ویژگیهای اساسی انسان است و فرد تمایل به کسب لذت دارد. حتی مراکزی از مغز شناخته شده‌اند که با این تمایل فرد مرتبط هستند. این مراکز به مراکز لذت معروف هستند که در موقعیتهای خوشایند و لذت بخش فعال می‌شوند.بر این اساس فرد به دنبال راههایی است که احساسات خوشایند او را تقویت کنند. رفتارهایی که منجر به این احساسات می‌شوند تقویت و تکرار می‌گردند. چنین فرآیندی در نظریه ثراندایک به قانون اثر معروف است، وی معتقد است اگر نتیجه یک رفتار ، تجربه خوشایندی باشد، آن رفتار یاد گرفته خواهد شد و در غیر اینصورت

اگر تجربه ناخوشایندی به دنبال داشته باشد آن رفتار مجددا تکرار نخواهد شد. این قانون در شیوه‌های کنترل و تشویق مورد استفاده فراوان می‌یابد. ارتباط کنترل و تشویق اصطلاح کنترل مفهوم گسترده‌ای دارد. اگر به صورت اختصاصی‌تر مفهوم آن را مورد نظر قرار دهیم تمام جریاناتی را شامل می‌شود که هدف رفتار را معین می‌سازند و تلاش می‌کنند رفتار را در جهت خاصی کنترل و هدایت کنند. در این معنا تشویق یکی از شیوه‌های کنترل به شمار می‌رود و شیوه دیگر آن تنبیه خواهد بود. هر چند برای اعمال کنترل و هدایتگری در رفتار شیوه‌های متعدد دیگری وجود دارد. اما در یک معنای دیگر و آنچه که بین مردم رواج دارد کنترل فرآیندی است که فرد را از انجام یک رفتار خاص باز می‌دارد. کنترل کردن در این معنا یعنی جلوگیری کردن و مانع شدن و تا حدودی با مفهوم تنبیه ارتباط پیدا می‌کند. در این مفهوم تجارب ناخوشایندی که برای فرد به دنبال انجام عمل خاصی پیش می‌آید، تو را از ادامه عمل باز می‌دارد. رفتار گرایان معتقدند طی اصول خاصی باید بین این تجربه ناخوشایند و عمل مورد نظر پیوندی ایجاد شده باشد و در غیر اینصورت بازداری از عمل اتفاق نخواهد افتاد. کاربردهای کنترل و تشویق این جریان در تمام سطوح زندگی فرد گستردگی دارد. و در واقع یکی از فرآیندهایی است که از همان بدو تولد و روزهای اول زندگی بکار برده می‌شود. رفتارهای نوزاد مثل غان و غون کردن او ، لبخند زدن او و حرکات دستها و پاها مورد توجه اطرافیان قرار می‌گیرد و شوق و ذوق قابل توجهی را در آنها بر می‌انگیزد. این تجربه خوشایند مبنای تکرار رفتارهای نوزاد خواهد شد و بر این اساس زبان رشد ، رفتارهای حرکتی مثل نشستن ، راه رفتن و ... و رفتارهای اجتماعی را در او شاهد خواهیم بود. به مرور این جریان جنبه ارادی‌تری به خود می‌گیرد و اطرافیان و بویژه پدر و مادر تلاش می‌کنند آگاهانه رفتارهایی را در او ایجاد کنند، یا مانع از بروز رفتارهایی خاص در او شوند. به این ترتیب شیوه‌های تربیتی شکل می‌گیرد و افراد مختلف به میزان آگاهیها و اطلاعات خود شیوه‌هایی از کنترل و تشویق را بکار می‌برند. در سالهای اول این فرآیند شکل اختصاصی‌تری به خود می‌گیرد و به عنوان عامل محرکی برای یادگیری رفتارهای اختصاصی‌تر بکار می‌رود. بطوری که یک ابزار مهم در پیشبرد جریان آموزش در کلاس درس به شمار می‌رود.رفتارهای اجتماعیفرد به صورت متداومی با پاداشها و تنبیه‌ها کنترل و شکل داده می‌شوند. فرد طی این فرآیند یاد می‌گیرد که برخی رفتارها با هنجارهای اجتماعی ناسازگار هستند و نباید مبادرت به انجام آنها کند. رفتارهای شغلی به صورت اختصاصی‌تر و برنامه ریزی شده‌تری با این فرآیند کنترل می‌شوند. معمولا برنامه‌ریزیهایی که برای تشویق و تنبیه کارکنان صورت می‌گیرد، برگرفته از همان اصول اولیه کنترل و تشویق هستند که کسب یک پاداش به دنبال رفتار بروز تکرار آن رفتار را افزایش خواهد داد و برعکس کسب یک تجربه ناخوشایند ، فرد را از ادامه رفتار منع خواهد کرد. شیوه‌های صحیح کنترل و تشویق ۱- نوع تشویق و تنبیه متناسب با رفتار انجام گرفته شده باشد. اعمال تنبیه‌ها تشویقهای بسیار بزرگ برای یک عمل کوچک و یا برعکس ، چندان مفید فایده نخواهد بود.۲- اعمال تشویق و تنبیه (کنترل) باید بلافاصله بعد از انجام رفتار باشد و یا حتی‌الامکان با فاصله کمی صورت بگیرد. به نظر رفتار گرایان وجود فواصل طولانی بین انجام عمل و ارائه کنترل یا تشویق پیوندی را بین رفتار و نتیجه آن ایجاد نخواهد کرد و در این صورت کنترل انجام گرفته نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.۳- ویژگیهای افراد باید در نظر گرفته شود. یک تجربه که به عنوان نتیجه رفتار فرد ایجاد می‌شود (خوشایند یا ناخوشایند) ، در بین افراد مختلف معانی مختلفی دارد. یک کلمه آخرین یا نگاه تحسین آمیز شاید برای برخی افراد بسیار تجربه خوشایندی باشد، در حالیکه افراد دیگری تشویق مالی را بیشتر بپسندند.۴- علاوه بر این ، گروههای سنی ، شرایط اجتماعی ، نیازهای فرد ، جنسیت فرد و ... نیز بایستی مورد توجه قرار گیرند. نکاتی که در تشویق باید رعایت گردد برای انجام تشویق مناسب و مؤثر کارکنان باید به موارد زیر توجه نمود: – علت تشویق بایستی مشخص باشد تا فرد بفهمد که به چه سببی مورد تشویق قرار گرفته است.– نفس عملکرد فرد باید مورد تشویق قرار گیرد ( مستقیماً به رفتار فرد مربوط باشد ) نه شخصیت او.– تشویق باید با تقویت درونی فرد همسو باشد ( اول تقویت درونی و بعد تشویق ) .– تشویق باید گاه به گاه و در برابر کارهای ممتاز باشد ، نه به صورت دایم و برای هر کار ؛ زیرا اگر چنین شد ارزش و تأثیر تربیتی خود را از دست خواهد داد .– وقتی فرد را تشویق و تحسین می کنیم نباید او را با فرد دیگری مقایسه کنیم .– تشویق در بین همکارا ن و دوستان مؤثرتر از تشویق به تنهایی است .– تشویق باید با سن فرد ، نیازهای او و شرایط و موقعیت مکانی ، شخصیتی ، روانی و ... تناسب داشته باشد .– تشویق های ملموس در مقاطع سنی پایین مؤثرتر است .– تشویق باید با کار فرد متناسب باشد . صلاح نیست که در برابر یک کار کوچک و کم اهمیت تشویق های بزرگی انجام بگیرد . پاداش های بزرگ را باید برای کارهای بزرگتر قرار داد ، بهتر است پاداش همگام با موفقیت های تدریجی فرد بزرگ شود . – باید پاداش ها و تشویق ها ، در برابر فعالیت ها و جدیت های فرد انجام بگیرد . نه در برابر موهبت های ذاتی او . یک فرد کم هوش که در اثر جدیت و تلاش ، رفته رفته به موفقیت هایی نایل می گردد نیز قابل ستایش و تشویق است .– تشویق باید طبیعی ، واقعی و به دور از فریب و ریا باشد .– تشویق باید بلافاصله اعمال گردد ( به خصوص برا ی سنین پایین ) – اگر تشویق بیش از حد انتظار طبیعی فرد و یا کمتر از حد انتظار او باشد اثر نامطلوبی دارد.– تشویق به سن و درک فرد ونوع عمل او بستگی دارد .– تشویق صور مختلفی دارد . گاه به صورت دلجویی است ، گاه یک عبارت محبت آمیز ، برخی اوقات یک نگاه توأم با لبخند و نشاط ، زمانی وعده ای خاص برای یک کارمند و ...– مدیران باید با توجه به سن و سطح درک فرد و اوضاع و شرایط خاص زندگی و ارزش و اهمیت کار او ، نوع تشویق و میزان آن را انتخاب نمایند.– فرد در سال های اولیه کار بیش از هر چیز به جلب نظر مدیران آنان نیاز دارد . معایب تشویق بی جا و بیش از حد – وابستگی فرد به عوامل کنترل بیرون از خود .– کند شدن محرک های درونی از بین رفتن رغبت های خود به خودی و جایگزینی رغبت های تصنعی) .– تشویق بدون دقت ممکن است به صورت رشوه در آید و اعمال فرد به پاداش وابسته شود و پرتوقع و طلبکار پرورش یابد و در همه جا انتظار پاداش عملی یا معنوی داشته باشد، از همه کس طلبکار شود ولی خودش احساس مسئولیت نکند . گاهی حتی در برابر انجام وظایف قانونی یا اجتماعی یا شرعی خود نیز توقع پاداش خواهد داشت .– تشویق و تحسین بیش از حد ، فرد را به غرور و خودبینی مبتلا می سازد. امیرالمؤمنین (ع) می فرماید " : چه بسا افرادی که به سبب تعریف و تمجید مغرور می شوند " و " در مدح کسی زیاده روی و مبالغه مکن." نتایج تحقیقات اخیر نشان داده است که اگر رفتار فرد و رشد او را از طریق عوامل تشویق بیرونی مانند جایزه ، پول ، تحسین های لفظی مکرر و سایر عوامل بیرونی شرطی کنیم ، آزادی و رشد طبیعی را از او سلب و رفتار او را با ضوابط و معیارهای از پیش تعیین شده قالب سازی کرده ایم .– تشویق بیش از حد در دراز مدت مانع پیشرفت خود به خودی فرد می شود .– تکیه بر تشویق بیرونی بدون همسویی با تقویت های درونی فرد ، مانع تحول طبیعی او می شود.

**مدیریت منابع انسانی**

... Human Resources Managementمهدی یاراحمدی خراسانی

دیدگاه سنتیV مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف کارکنان "ستادی" است. مدیران واحد منابع انسانی در سراسر سازمان، دیدگاههای خود را به آگاهی مدیران صفی می رسانند.V فرایند مدیریت منابع سازمانی § برنامه ریزی منابع انسانی §کارمند یابی § گزینش § جامعه پذیری § آموزش و توسعه § ارزیابی عملکرد § ارتقای مقام، انتقال، تنزل مقام و اخراج فرد از واحد برنامه ریزی منابع انسانیاز به برنامه ریزی منابع انسانی احتمالا به راحتی به چشم نیاید.بعد از همه این حرف ها،اگر سازمانی برای منابع انسانی خود برنامه ریزی نکند،اغلب در می یابند که نمی تواند افراد واجد شرایط را، به راحتی پیدا کند یا این که نمی تواند چنین هدف هایی را به صورت موثر و موفقیت آمیز تأمین نماید.گروه منابع انسانی(واحد کارگزینی) با توجه به هدف هایی که شرکت مورد تأکید قرار می دهد، می تواند اثرات مهم بر سازمان بگذارد.شیوه های برنامه ریزیبرنامه ریزی برای تأمین نیازهای آینده شرکتبرنامه ریزی برای حفظ تعادل و توازن در آیندهبرنامه ریزی برای جذب داوطلبان یا منتظر خدمت کردن کارکنانبرنامه ریزی برای آموزش و توسعه کارکنان و حصول اطمینان از این که افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس هستند و سازمان می تواند نیازهای آینده خود را از آن منابع تأمین کند. برنامه ریزی منابع انسانیV جذب نیرو و کارمند یابی § هدف از کارمند یابی و جذب نیرو گردهم آوردن گروهی از داوطلبان است تا مدیر بتواند از بین آنها افراد واجد شرایط مورد نیاز را برگزینند. V شرح وظیفه یا پست سازمانی § قبل از این که داوطلبان جذب گردند،کسانی که در صدد جذب کارکنان برمی آیند باید درباره فعالیت های پست جدید و مسئولیت های مربوطه اطلاعاتی دقیق و روشن داشته باشند. از این رو تجزیه و تحلیل شغل و بررسی نوع وظیفه ای که باید انجام شود نخستین گامی است که باید در فرایند جذب داوطلبان برداشت. پس از این که یک وظیفه یا شغل خاص تجزیه و تحلیل شد، محتوا و محل آن بر روی نمودار سازمانی تعیین( به صورت مکتوب) می شود. در سطح عملیاتی این نوشته را شرح وظیفه می نامند،در سطح مدیریت آن را شرح پست می نامند §. پس از این که شرح پست نوشته شد آن گاه شرایطی که داوطلب باید داشته باشد تا بتواند چنین پستی را احراز کند تعیین می گردد. شرایط استخدام تعیین کننده میزان تحصیلات ، تجربه و مهارت هایی است که فرد باید داشته باشد تا بتواند در آن پست یا مقام کارها را به صورتی اثربخش انجام دهد. V مراکز تأمین یا جذب نیرو § بازار کار از جمله منابع اصلی تأمین کننده نیرو است که سازمان ها جهت جذب نیرو به آنجا مراجعه می کنند. V جذب مدیران و افراد متخصص از خارج سازمان § به منظور پر کردن پست های خالی مدیریت ، از منابع و مراکز خارجی استفاده می کنند. برای بسیاری از شرکت های بزرگ، دانشکده ها و دانشگاه هایی که دوره های کارشناسی ارشد دارند از جمله مراکز مناسب برای تأمین نیرو(در سطح مدیریت) به حساب می آیند ، ولی جذب افراد از دانشگاهها نقاط ضعف هم دارد.ممکن است فرایند جذب نیرو پرهزینه باشد. V جذب نیرو از منابع داخلی § هنوز هم بسیاری از شرکت ها این سیاست را دارند که مدیران درون سازمان را ارتقای مقام دهند، مگر اینکه شرایط بسیار استثنایی باشد. این سیایت سه مزیت عمده دارد :V نخست،افرادی که از بین کارکنان کنونی شرکت انتخاب شوند،با سایر اعضا و سازمان آشنا هستند و این دانش و آگاهی می تواند احتمال یا درصد موفقیت آنها را افزایش دهد.V دوم، ارتقای افراد از درون سازمان باعث می شود که وفاداری افراد نسبت به سازمان افزایش یابد و الهام بخش سایر اعضای سازمان خواهد شد که در راه تأمین هدف های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکند.V سرانجام، ارتقای افراد در درون سازمان،در مقایسه با گزینش افراد از منابع خارج سازمان،کم هزینه تر است §. ولی جذب نیرو از منابع دالی دارای نقاط ضعف هم می باشد.بدیهی است شرکت با منبع بسیار محدودی از افراد توانا رو به رو خواهد شد. گذشته از این، احتمال دست یابی به دیدگاههای جدید (دیدگاههای متعلق به افراد تازه وارد) کم می شود و شاید افراد ارشد را مطمئن سازد یا خیال آنان را آسوده کند که سرانجام ارتقای مقام خواهند یافت. V ملاحظات قانونی § قوانین § رعایت قوانین مربوط به تبعیض نژادی به وسیله مدیران گزینشفرایند گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شود: سازمان تصمیم می گیرد که آیا می خواهد پست یا شغلی را به فردی ارائه کند و داوطلب شغل (متقابلا) تصمیم می گیرد که آیا سازمان و شغل پیشنهادی مناسب نیازها و هدف وی هست یا خیر. مراحل گزینش مرحله۱: فرم های تکمیل شده (به وسیله متقاضی کار)هدف: نشان دهنده پست مورد نظر داوطلب است و زمینه مصاحبه را فراهم می آورد.نوع اقدام: باید تنها خواستار اطلاعاتی باشد که برای شغل یا پست مربوطه مرد نظر است . مرحله۲:نخستین مصاحبه، برای تعیین افراد واجد شرایط.هدف:یک ارزیابی سریع درباره شایستگیهای داوطلب.نوع اقدام: درباره سابقه کار، تجربه، حقوق مورد درخواست و این قبیل چیزها پرسش می شود. مرحله۳:گرفتن امتحان کتبی.هدف:بدان وسیله توانائی های داوطلب(با توجه به شغل پست مورد نظر) تعیین می شود.نوع اقدام:با استفاده از نرم افزار یا دست نوشته مورد آزمایش قرار می گیرد.احتمالا از نظر وضع بدنی و جسمی مورد ارزیابی قرار می گیرد. مرحل۴:بررسی سوابق داوطلب.هدف:کنترل صحت گفتار یا محتوای فرمهایی که تکمیل کرده است.نوع اقدام:(با گرفتن اجازه کتبی از داوطلب) با کارفرما و رئیس قبلی او تماس و درباره گذشته داوطلب اطلاعاتی گرفته می شود. مرحله۵:انجام دادن مصاحبه ای دقیق برای گزینش نهایی.هدف:در این مصاحبه اطلاعات بیشتری درباره شخص داوطلب گرفته می شود.نوع اقدام:این مصاحبه به وسیله مدیر یا رئیس مستقیم کارمند(کسیکه در آینده زیر نظر مستقیم او کار خواهد کرد) انجام می شود. مرحله۶:آزمایش های بدنی.هدف:عملکرد آینده داوطلب تعیین می شود، درباره بیماریهای احتمالی او اطلاعاتی به دست می آید،پرونده پزشکی برای او تشکیل می شود و سازمان نسبت به ادعاهای اغراق آمیز داوطلب(که احتمالاـ در آینده خواهد کرد)مصون می ماند.نوع اقدام:معمولاـ به وسیله پزشک سازمان انجام می شود. مرحله۷:به استخدام سازمان در می آید.هدف:شغل یا پست سازمانی به او داده می شود.نوع اقدام:حقوق و مزایا تعیین می گردد. گزینش مدیرانامکان دارد سازان ها به دلایل زیر درصدد استخدام مدیران با تجربه برآیند :یک پست جدید در سازمان به وجود آید که باید مدیری با تجربه از بیرون استخدام کرد، زیرا مدیری با شرایط لازم در آن سازمان وجود ندارد.امکان دارد شرکت درصدد جذب مدیری برآید که در شرکت رقیب کار می کند و برای باقی ماندن در صحنه رقابت دست به چنین کاری بزند.یک مدیر با تجربه که خود را برای یک پست سازمانی نامزد کرده است معمولا پیش از استخدام از مسیر چندین مصاحبه می گذرد.مدیران بدون تجربه یا کسانی که دوره های آموزشی مدیریت را دیده اند معمولاـ پس از تمام دوره دانشگاه به سازمان می پیوندند. عملکرد این افراد مزبور در این پست ها بر نوع پستی که در آینده احراز خواهند کرد اثر شدید می گذارد.بیشتر ارزیابی ها درباره مدیران آینده با بررسی مدارک دانشگاهی آنان شروع می شود. توجیه یا جامعه پذیری V هدف از جامعه پذیری یا توجیه کارمند جدید این است که به فرد تازه وارد اطلاعات لازم داده شود تا او بتواند در آن سازمان به شیوه ای موثر و راندمانی بالا کار کند. اصولاـ در فرایند جامعه پذیری سه نوع اطلاعات به فرد داده می شود که عبارتند از § : اطلاعات عمومی درباره کار روزمره §مروری بر تاریخچه سازمان، هدف، عملیات، و محصولات یا خدمات؛ همچنین نوع ارتباط کار یا وظیفه کارمند با نیازهای

سازمان § شرحی مفصل، شاید به صورت یک دفترچه(بروشور) در مورد سیاست ها، مقررات کاری که باید رعایت شود و مزایایی که در سازمان وجود دارد. آموزش و توسعه مدیرانv در برنامه آموزشی سعی می شود که عملکرد سازمان در سطح کنونی باقی بماند یا بهتر شود، ولی در اجرای برنامه های مربوط به توسعه مدیران سعی می شود بر مهارت های آنان، به منظور احراز مشاغل و پست های آینده، افزوده شود. v برنامه های آموزشی § این موضوع که باید افراد تازه استخدام شده را آمزش داد بسیار روشن است. افراد تازه وارد به سازمان باید مهارت های جدید بیاموزند، و از آنجا که دارای انگیزه بسیار زیادی هستند می توانند به صورتی نسبتا راحت مهارت ها و نوع رفتاری که انتظار می رود در پست جدید داشته باشند، فراگیرند. از سوی دیگر، آموزش دادن به کارکنان با تجربه چندان ساده نیست و گاهی مسأله ساز است §. مدیران برای تعیین میزان نیاز به آموزش کارکنان در سازمان یا واحد خود، می توانند از ۴ روش استفاده کنند که عبارتند از • :ارزیابی عملکرد •تجزیه و تحلیل شرایط کار(شغل •)تجزیه و تحلیل سازمانی •بررسی منابع انسانی v برنامه هایی برای توسعه مدیران v هدف از توسعه مدیران این است که بتوان اثر بخشی کلی مدیر را(در پست کنونی) افزایش داد و وی را برای پذیرفتن مسئولیت های بیشتر، به هنگام ارتقای مقام، آماده ساخت.v برای آموزش مدیران جهت بالا-بردن مهارتهای آنان، در محل کار، از ۴ روش استفاده می شود.این روش ها عبارت اند از § : مربیگری § چرخش کار § پست های آموزشی § فعالیت های برنامه ریزی شدهv آموزش در خارج از محل کار § در ارائه روش مبتنی بر آموزش در خارج از محل کار فرد از تنش ها، فشارهای روانی، فشارها و درخواست هایی که در محل کار وجود دارد فاصله می گیرد، و می تواند تمام توجه خود را به آموزش معطوف نماید و تجربه اندوزی کند. ارزیابی عملکرد و جبران خدمتv اگر چه یکی از مهم ترین کارهای مدیریت این است که به دیگران کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند، ولی بیشتر مدیران به راحتی این واقعیت را می پذیرند که ارزیابی عملکرد و کمک به دیگران برای بهبود عملکرد کاری بسیار سخت است §. ارزیابی غیر رسمی •مقصود ما از عبارت ارزیابی غیر رسمی عملکرد این است که فرآیند بازخور نمودن نتیجه عملکرد به زیر دست جنبه دائمی به خود بگیرد. ( درباره این که کار وی در سازمان تا چه اندازه خوب بوده است §. ) ارزیابی رسمی و منظم •ارزیابی رسمی و منظم معمولاً هر شش ماه یک بار یا سالانه انجام می شود. در ارزیابی رسمی سعی می شود چهار هدف تأمین گردد: W به صورت رسمی زیردست را از نتیجه عملکرد کنونی و رتبه ای که در این زمینه به دست آورده است. W زیر دستی که شایسته تقدیر و ارتقای مقام است شناسایی کرد. W زیردستان یا افرادی که به آموزش های اضافی نیاز دارند مشخص نمود. W افرادی را که باید ارتقاء یابند شناسایی کرد §. جبران خدمت •برحسب سنت جبران خدمت ( حقوق و مزایا ) با یک کار خاص یا یک شرح وظیفه در رابطه بوده است. دیدگاه عمومی این است که هر قدر محصولات یک مدیر بیشتر باشد، جبران خدمت وی بیشتر خواهد شد. ( مبلغ بیشتری به دست خواهد آورد ) ارتقای مقام، انتقال، تنزل مقام و برکناری v ارتقای مقام § غالباً ترقی به عنوان انگیزه ای بزرگ برای عملکرد عالی می باشد، و ارتقای مقام می تواند مهم ترین راهی باشد که می توان بدان وسیله به عملکرد عالی مدیران ارج نهاد.v انتقال § می توان با نقل و انتقال کارکنان به پست های گوناگون هدف های متعددی را تأمین کرد. v اعمال مقررات انضباطی، تنزل مقام و کنار گذاردن کارکنان § معمولاً مقررات انضباطی زمانی اعمال می گردد که یک کارگر یا کارمند سیاست شرکت را نقض نماید یا کمتر از مورد انتظار کار کند و مدیریت باید دست به اقداماتی بزند و اصلاحاتی صورت دهد. مقررات انضباطی معمولاً طی گام های مشخصی انجام می گیرد ( دادن اخطار، توبیخ، تعلیق، انتقال فرد جهت تنبیه، و تنزل مقام و اخراج ) تا این که مسأله حل شود یا داستان منتفی گردد §. اگر تنزل مقام یا انتقال فرد به پست دیگر امکان پذیر نباشد، به جای این که به او اجازه بدهند که در همان پست باقی بماند و عملکرد ضعیفی داشته باشد، بهتر است عذر او را بخواهند ( او را کنار بگذارند ). مدیریت منابع انسانی و استراتژی v تغییراتی که در محیط رخ می دهد ایجاب می کند که سازمان ها به هنگام تعیین هدف های استراتژیک واکنش های مناسبی از خود نشان دهند.v مدیریت منابع انسانی که باید در برابر این عوامل واکنش های گوناگون از خود نشان دهد، خود را در زیر نوعی فشار شدید احساس می کند. مدیریت منابع انسانی و فشارهای محیطی v پژوهشگران راهی وسیع و پردامنه جلوی پای سازمان ها گذاشتند تا بتوانند مدیریت منابع انسانی را بهتر درک کنند و وظیفه این واحد را از مرز برنامه ریزی، گزینش، آموزش و ارزیابی کارکنان بالاتر ببرند. v گروه های ذی نفع خارجی، مثل اتحادیه ها، عوامل محیطی و محلی مثل بازار کار محلی می توانند بر سیاست های مدیریت منابع انسانی اثر بگذارند. این سیاست ها طبیعتاً برای سازمان نتایجی به بار خواهند آورد که این نتایج هم، به نوبه خود، بر عوامل محیط خارجی و داخلی سازمان اثر می گذارند. الگوی مبتنی بر چهار روش برای ارزیابی منابع انسانی v شایستگی v تعهد v توافق نظر v هزینه و منفعت

Human Resources ManagementAssembled by Carter McNamara, MBA, PhD

The Human Resources Management (HRM) function includes a variety of activities, and key among them is deciding what staffing needs you have and whether to use independent contractors or hire employees to fill these needs, recruiting and training the best employees, ensuring they are high performers, dealing with performance issues, and ensuring your personnel and management practices conform to various regulations. Activities also include managing your approach to employee benefits and compensation, employee records and personnel policies. Usually small businesses (for-profit or nonprofit) have to carry out these activities themselves because they can't yet afford part- or full-time help. However, they should always ensure that employees have -- and are aware of -- personnel policies which conform to current regulations. These policies are often in the form of employee manuals, which all employees have.Note that some people distinguish a difference between between HRM (a major management activity) and HRD (Human Resource Development, a profession). Those people might include HRM in HRD, explaining that HRD includes the broader range of activities to develop personnel inside of organizations, including, eg, career development, training, organization

development, etc.There is a long-standing argument about where HR-related functions should be organized into large organizations, eg, "should HR be in the Organization Development department or the other way around?"The HRM function and HRD profession have undergone tremendous change over the past ۲۰-۳۰ years. Many years ago, large organizations looked to the "Personnel Department," mostly to manage the paperwork around hiring and paying people. More recently, organizations consider the "HR Department" as playing a major role in staffing, training and helping to manage people so that people and the organization are performing at maximum capability in a highly fulfilling manner.

### ارزیابی منابع انسانی و تعیین شاخصها

:۱۵ ارزیابی عملکرد منابع انسانی و تعیین شاخصها

تهیه کننده:رقیه صلاحی

چکیده: در این مقاله موضوع شاخص در ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد و اهمیت پرداختن به شاخص‌های فرایندی و سازمانی علاوه بر شاخص‌های فردی تشریح می‌گردد. ۱- مقدمه: در دنیای پرتحول امروزی که در آن سازمانها با قدرت هرچه تمامتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست.سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هرچه بیشتر فعالیتهای خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمانها همچون واحد برنامه ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرشهای سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد.۲- نگرش فرایندی به مدیریت منابع انسانیامروزه سازمانها در راستای رشد و ارتقای پرسنل خود فعالیتهای مشخصی را دنبال و وظایف اصلی منابع انسانی را بیشتر در قالب فرایندها تعریف می کنند. فرایندهای مختلفی که هرکدام تاثیر زیادی در توسعه و بهبود منابع انسانی دارند.از عمده زیر فرایندهایی که در داخل فرایند مدیریت منابع انسانی می توان گنجاند عبارتند از: فرایند نظام حقوق و مزایا، فرایند جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، فرایند آموزش و بهسازی، فـرایند نگهداری و بالاخره فرایند به کارگیری نیروی انسانی که هرکدام از این زیرفرایندها خود دارای ورودی، خروجیهای خاص و همچنین زیرفرایندهای دیگری هستند که درنهایت خـــروجی همه این فرایندها می تواند نیروی انسانی ماهر و بهره ور، فرهنگ سازی، ساختار نیروی انسانی، منافع فرد، سازمان، جامعه، آئین نامه ها و مقررات مربوطه و رضایت پرسنل سازمان باشد .مراحل فرآیند مدیریت منابع انسانی به صورت ذیل می باشد که در چرخه بازخورد قرار می گیرد: ۱- ورود ۲- حقوق و مزایا ۳- جذب تامین تعدیل ۴- بهسازی ۵- نگهداری ۶- بکارگیری ۷- خروجی ۳- سیستم ارزیابی عملکرد کارکنانپرداختن به فرایند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها و لزوم توجه به طراحی و تدوین سیستم های ویژه ای برای این کار همچون سیستم نیازسنجی آموزش پرسنل، نظام جبران خدمت (طبقه بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه پذیری کارکنان و دیگر سیستم های تدوین شده و پیاده سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است، که در این راستا مدیران می توانند با بهره گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی در تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی گام بردارند.از جمله چالشهای مهم در داخل سازمانها که مدیریت به انواع و اقسام روشهای مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است. در سازمانها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش مدیران ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورتهای مختلف اولویت بندی شوند.۴- اهداف ارزیابی عملکردکاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانها عبارتند از §:برنامه ریزی برای نیروی انسانی §کارمندیابی و انتخاب §تعیین روایی آزمونهای استخدامی §تشخیص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنها §تعیین مسیر شغلی §تعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادی§ شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان §پیشبرد ارتباط موثر ازطریق بهسازی عملکرد §تصمیم گیری درمورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنانعلی رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمانها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می کنند که همین مسئله باعث مقاومتهای زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمانها شده است. و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانیهایی داشته باشند.۵- رویکرد جدید ارزیابی عملکردروند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمانها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است.اولویت سازمانهای کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست. در تلاش برای ربودن گوی سبقت سازمانها با بهره گیری از مشاوران زبده این کار به تعریف شاخصهای فرد، واحد و سازمان می پردازند که البته با نگرش کنونی که به شکل فرایندی است اصرار بر این است که شاخصهای واحد حذف شده و با توجه به تعریف فرایندها در داخل سازمان، برای هر فرایند معیارهای ارزیابی تعریف شود.۶- شاخصهای ارزیابی فردیدر تعیین شاخصهای فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخصهایی تعیین می شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخصها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد.جدول شماره یک دربرگیرنده مثالهایی از شاخصهای عمومی و یک سری از شاخصهای تخصصی است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمتهای مختلف به کار می روند.جدول ۱- شاخصهای ارزیابی فردیشاخصهای عمومی تعهد و تعلق به سازمانپاکیزگی و آراستگی هر فرد و محیط کاررعایت ضوابط و مقررات اداری و انضباطیوقت شناسی. حضور و غیاب و توجه به عامل زمان در انجام کارهارعایت آداب ضوابط و رفتار مناسب اجتماعیمسئولیت پذیریخلاقیت و نوآوریدقت و انجام صحیح کارهاشاخصهای اختصاصی عملکرد تحت سرپرستیاستقرار و ارتباط صحیح با کارفرمایان - مشتریان و مراجعینتوجه و بذل مساعی در زمینه آموزش دادن زیردستان و همکارانداشتن تفکرات سیستماتیکتوانایی ارائه گزارشات فنی و تخصصیتوانایی سرپرستی و سازماندهی گروههای کاریانعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییرافزایش بهره وریدر تعیین شاخصهای فردی

توجه به شاخصهای تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنانچه امروزه اکثر سازمانها در تعیین شاخصهای تخصصی خود افراد را به سه رده صفی – ستادی – پشتیبانی تقسیم می کنند و باتوجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین شاخص می پردازند.۷- شاخصهای واحد/ فرایندعمده ترین شاخصهای واحدها باتوجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هرکدام از این شاخصها خود عاملهایی برای اندازه گیری دارند که باتوجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده اند.۸- شاخصهای سازمانیدرمورد شاخصهای سازمان نیز بحثهای زیادی هست چرا که سازمان باید با تعیین معیارها و شاخصهای خود میزان دستیابی به اهداف و رسالت خود را موردبررسی قرار دهد. در عمده موارد شاخصهایی کلی برای سازمان تعریف می شود و درکنار آنها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخصها در نظرگرفته می شود. برای مثال، در سازمانهای صنعتی شاخصهایی همچون: تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات دهی مطلوب و درنهایت شاخص تحقق اهداف منظور می شود.در توضیح بیشتر این شاخصها برای مثال می توان عامل اندازه گیری خدمات دهی مطلوب را با توجه به توزیع پرسشنامه درمیان مشتریان و کسب اطلاع از میزان رضایت آنها تعیین کرد.۹- وزن دهی به شاخصهاپس از تعیین شاخصهای فرد – واحد – سازمان با توجه به درجه اهمیت هرکدام از شاخصها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخصها، سازمانها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخصهای انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هریک از شاخصها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند. برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد.در بعضی از شیوه های نوین ارزیابی برای هرکدام از شاخصهای موجود از لحاظ کیفی سطح مشخصی را تعیین کرده و سپس باتوجه به اهمیت آن بـه تعاریف مربوط به شاخص می پردازند. در جدول شماره ۲، دو نمونه از این تعاریف مشخص شده است.جدول ۲ —دو نمونه تعریف شاخصهاهمکاری: بررسی نگرش فرد نسبت به کار، همکاران و سرپرستانش، آیا حل مشکلات دیگران را در نظر دارد؟ همواره صمیمی و یاری دهنده است، در موارد اضطراری با خوشحالی و اشتیاق یاری میکند. اطرافیان او را خیلی دوست دارند به خوبی همکاری م یکند. مقررات را درک و اجرا می کند. معمولاً دیدگاه های مطلوبی دارد. اطرافیان او را دوست دارند معمولاً مبادی آداب و یاری دهنده است، دستورات را اجرا می کند ولی گاهی تذکراتی لازم دارد.با دیگران سلوک خوبی دارد تنها آنچه را که مشخصاً از او خواسته می شود انجام می دهد. گاهی درباره دستورات شکایت دارد و تمایل ندارد به دیگران کمک کند. غیر صمیمی است و درپی همکاری نیست. از کمک به دیگران خودداری می کنددانش شغل: میزان فراگیری و درکی که در مورد جنبه های مختلف شغل و هدفهای آن دارد به طور استثنایی همه جنبه ها را درک می کند. تمایل فراوانی به کسب اطلاعات دارد در بیشتر موارد دانش کامل دارد. علاقه و توانایی بالقوه برای رشد شخصی دارد برای انجام کار دانش کافی دارد. به طور داوطلبانه در پی پیشرفت نیست دانش شغلی کافی ندارد. در برابر انتقاد و دستور مقاومت نشان می دهد الزامات شغلی را درک نمی کند۱۰- نتیجه گیری درمورد پیاده سازی سیستم های ارزیابی به شکل کنونی علی رغم اینکه درصد موفقیت آنها به سبب پاره ای مشکلات پایین است ولی باز اصرار وجود دارد که به کار گرفته شوند. دلایل آن نیز همان کاربردهای وسیع و حیاتی ارزیابی عملکرد برای سازمان و کارکنان آن است درواقع باید سازمانهای امروزی در طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد خود این مطلب را به کل در نظر داشته باشند که هرچه سیستم ارزیابی پیچیدگی بیشتری داشته باشند و از اقلام اندازه گیری بیشتری برخوردار باشد پیاده کردن آن بسیار سخت و مشکل است. لذا این مطلب از آن لحاظ اهمیت زیادی دارد که مدیران، سرپرستان و رؤسای سازمان (ارزیابی کنندگان) درواقع به سبب وجود پاره ای از خطاهای ارزیابی که ماهیتاً به دو صورت موانع ۱ – رفتاری و روانی ۲ – موانع فنی و اجرایی در کار ارزیابی تاثیر اساسی دارند از ارزیابی پرسنل زیرمجموعه به شکل کامل و بدون اشکال باز می مانند. با درنظر گرفتن این موضوع که سازمانها کلاسهای زیادی را برای ارزیابی کنندگان درمورد شیوه های ارزیابی و نوع پرکردن فرمها بدون دخالتهای شخصی ارزیابی کنندگان، برگزار می کنند این مشکلات احتمالاً در آینده ای نزدیک بـه شکل ضعیف تری سیستم های ارزیـابی را تحت الشعاع قرار می دهد.

## گزینش

... chooseگزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شودمهدی یاراحمدی خراسانی

گزینشفرایند گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شود: سازمان تصمیم می گیرد که آیا می خواهد پست یا شغلی را به فردی ارائه کند و داوطلب شغل (متقابلا) تصمیم می گیرد که آیا سازمان و شغل پیشنهادی مناسب نیازها و هدف وی هست یا خیر. مراحل گزینش مرحله۱: فرم های تکمیل شده (به وسیله متقاضی کار)هدف: نشان دهنده پست مورد نظر داوطلب است و زمینه مصاحبه را فراهم می آورد.نوع اقدام: باید تنها خواستار اطلاعاتی باشد که برای شغل یا پست مربوطه مرد نظر است . مرحله۲:نخستین مصاحبه، برای تعیین افراد واجد شرایط.هدف:یک ارزیابی سریع درباره شایستگیهای داوطلب.نوع اقدام: درباره سابقه کار، تجربه، حقوق مورد درخواست و این قبیل چیزها پرسش می شود. مرحله۳:گرفتن امتحان کتبی.هدف:بدان وسیله توانائی های داوطلب(با توجه به شغل پست مورد نظر) تعیین می شود.نوع اقدام:با استفاده از نرم افزار یا دست نوشته مورد آزمایش قرار می گیرد.احتمالا از نظر وضع بدنی و جسمی مورد ارزیابی قرار می گیرد. مرحل۴:بررسی سوابق داوطلب.هدف:کنترل صحت گفتار یا محتوای فرمهایی که تکمیل کرده است.نوع اقدام:(با گرفتن اجازه کتبی از داوطلب) با کارفرما و رئیس قبلی او تماس و درباره گذشته داوطلب اطلاعاتی گرفته می شود. مرحله۵:انجام دادن مصاحبه ای دقیق برای گزینش نهایی.هدف:در این مصاحبه اطلاعات بیشتری درباره شخص داوطلب گرفته می شود.نوع اقدام:این مصاحبه به وسیله مدیر یا رئیس مستقیم کارمند(کسیکه در آینده زیر نظر مستقیم او کار خواهد کرد) انجام می شود. مرحله۶:آزمایش های بدنی.هدف:عملکرد آینده داوطلب تعیین می شود، درباره بیماریهای احتمالی او اطلاعاتی به دست می آید،پرونده پزشکی برای او تشکیل می شود و سازمان نسبت به ادعاهای اغراق آمیز داوطلب(که احتمالاً در آینده خواهد کرد)مصون می ماند.نوع اقدام:معمولاً به وسیله پزشک سازمان انجام می شود. مرحله۷:به استخدام سازمان در می آید.هدف:شغل یا پست سازمانی به او داده می شود.نوع اقدام:حقوق و مزایا تعیین می گردد. گزینش مدیرانامکان دارد سازان ها به دلایل زیر درصدد استخدام مدیران با تجربه برآیند :یک پست جدید در سازمان به وجود آید که باید مدیری با تجربه از بیرون استخدام کرد، زیرا مدیری با شرایط لازم در آن سازمان وجود ندارد.امکان دارد شرکت درصدد

جذب مدیری برآید که در شرکت رقیب کار می کند و برای باقی ماندن در صحنه رقابت دست به چنین کاری بزند.یک مدیر با تجربه که خود را برای یک پست سازمانی نامزد کرده است معمولا پیش از استخدام از مسیر چندین مصاحبه می گذرد.مدیران بدون تجربه یا کسانی که دوره های آموزشی مدیریت را دیده اند معمولاـ پس از تمام دوره دانشگاه به سازمان می پیوندند. عملکرد این افراد مزبور در این پست ها بر نوع پستی که در آینده احراز خواهند کرد اثر شدید می گذارد.بیشتر ارزیابی ها درباره مدیران آینده با بررسی مدارک دانشگاهی آنان شروع می شود.

### برنامه ریزی منابع انسانی

... human resources planningنیاز به برنامه ریزی منابع انسانی احتمالاً به راحتی به چشم نیایدمهدی یاراحمدی خراسانی نیاز به برنامه ریزی منابع انسانی احتمالا به راحتی به چشم نیاید.بعد از همه این حرف ها،اگر سازمانی برای منابع انسانی خود برنامه ریزی نکند،اغلب در می یابند که نمی تواند افراد واجد شرایط را، به راحتی پیدا کند یا این که نمی تواند چنین هدف هایی را به صورت موثر و موفقیت آمیز تأمین نماید.گروه منابع انسانی(واحد کارگزینی) با توجه به هدف هایی که شرکت مورد تأکید قرار می دهد، می تواند اثرات مهم بر سازمان بگذارد.شیوه های برنامه ریزیبرنامه ریزی برای تأمین نیازهای آینده شرکتبرنامه ریزی برای حفظ تعادل و توازن در آیندهبرنامه ریزی برای جذب داوطلبان یا منتظر خدمت کردن کارکنانبرنامه ریزی برای آموزش و توسعه کارکنان و حصول اطمینان از این که افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس هستند و سازمان می تواند نیازهای آینده خود را از آن منابع تأمین کند. برنامه ریزی منابع انسانی v جذب نیرو و کارمند یابی §هدف از کارمند یابی و جذب نیرو گردهم آوردن گروهی از داوطلبان است تا مدیر بتواند از بین آنها افراد واجد شرایط مورد نیاز را برگزیند. v شرح وظیفه یا پست سازمانی § قبل از این که داوطلبان جذب گردند،کسانی که در صدد جذب کارکنان برمی آیند باید درباره فعالیت های پست جدید و مسئولیت های مربوطه اطلاعاتی دقیق و روشن داشته باشند. از این رو تجزیه و تحلیل شغل و بررسی نوع وظیفه ای که باید انجام شود نخستین گامی است که باید در فرایند جذب داوطلبان برداشت. پس از این که یک وظیفه یا شغل خاص تجزیه و تحلیل شد، محتوا و محل آن بر روی نمودار سازمانی تعیین( به صورت مکتوب) می شود. در سطح عملیاتی این نوشته را شرح وظیفه می نامند،در سطح مدیریت آن را شرح پست می نامند §.پس از این که شرح پست نوشته شد آن گاه شرایطی که داوطلب باید داشته باشد تا بتواند چنین پستی را احراز کند تعیین می گردد. شرایط استخدام تعیین کننده میزان تحصیلات ، تجربه و مهارت هایی است که فرد باید داشته باشد تا بتواند در آن پست یا مقام کارها را به صورتی اثربخش انجام دهد. v مراکز تأمین یا جذب نیرو §بازار کار از جمله منابع اصلی تأمین کننده نیرو است که سازمان ها جهت جذب نیرو به آنجا مراجعه می کنند. v جذب مدیران و افراد متخصص از خارج سازمان § به منظور پر کردن پست های خالی مدیریت ، از منابع و مراکز خارجی استفاده می کنند. برای بسیاری از شرکت های بزرگ، دانشکده ها و دانشگاه هایی که دوره های کارشناسی ارشد دارند از جمله مراکز مناسب برای تأمین نیرو(در سطح مدیریت) به حساب می آیند ، ولی جذب افراد از دانشگاهها نقاط ضعف هم دارد.ممکن است فرایند جذب نیرو پرهزینه باشد. v جذب نیرو از منابع داخلی §هنوز هم بسیاری از شرکت ها این سیاست را دارند که مدیران درون سازمان را ارتقای مقام دهند، مگر اینکه شرایط بسیار استثنایی باشد. این سیایت سه مزیت عمده دارد :v نخست،افرادی که از بین کارکنان کنونی شرکت انتخاب شوند،با سایر اعضا و سازمان آشنا هستند و این دانش و آگاهی می تواند احتمال یا درصد موفقیت آنها را افزایش دهد.v دوم، ارتقای افراد از درون سازمان باعث می شود که وفاداری افراد نسبت به سازمان افزایش یابد و الهام بخش سایر اعضای سازمان خواهد شد که در راه تأمین هدف های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکند.v سرانجام، ارتقای افراد در درون سازمان،در مقایسه با گزینش افراد از منابع خارج سازمان،کم هزینه تر است §.ولی جذب نیرو از منابع دالی دارای نقاط ضعف هم می باشد.بدیهی است شرکت با منبع بسیار محدودی از افراد توانا رو به رو خواهد شد. گذشته از این، احتمال دست یابی به دیدگاههای جدید (دیدگاههای متعلق به افراد تازه وارد) کم می شود و شاید افراد ارشد را مطمئن سازد یا خیال آنان را آسوده کند که سرانجام ارتقای مقام خواهند یافت.v ملاحظات قانونی §قوانین §رعایت قوانین مربوط به تبعیض نژادی به وسیله مدیرانv گزینش § فرایند گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شود: سازمان تصمیم می گیرد که آیا می خواهد پست یا شغلی را به فردی ارائه کند و داوطلب شغل (متقابلا) تصمیم می گیرد که آیا سازمان و شغل پیشنهادی مناسب نیازها و هدف وی هست یا خیر.

Human Resource Planning: an IntroductionReilly PReport ۳۱۲, Institute for Employment Studies, September ۱۹۹۶

A British Foreign Office official looking back over a career spanning the first half of the twentieth century commented: 'Year after year the fretters and worriers would come to me with their awful predictions of the outbreak of war. I denied it each time. I was only wrong twice!'Some would see this as the arrogant complacency to be associated with planners. Critics think of the inaccuracy and over-optimism of forecasting — the 'hockey stick' business growth projections. They regard planning as too inflexible, slow to respond to change, too conservative in assumptions and risk averse. These points are made about any sort of planning.Practical benefitsWhen it concerns human resources, there are the more specific criticisms that it is over-quantitative and neglects the qualitative aspects of contribution. The issue has become not how many people should be employed, but ensuring that all members of staff are making an effective contribution. And for the future, the questions are what are the skills that will be required, and how will they be acquired.There are others, though, that still regard the quantitative planning of resources as important. They do not see its value in trying to predict events, be they wars or takeovers. Rather, they believe there is a benefit from using planning to challenge assumptions about the future, to stimulate thinking. For some there is, moreover, an

implicit or explicit wish to get better integration of decision making and resourcing across the whole organisation, or greater influence by the centre over devolved operating units.Cynics would say this is all very well, but the assertion of corporate control has been tried and rejected. And is it not the talk of the process benefits to be derived self indulgent nonsense? Can we really afford this kind of intellectual dilettantism? Whether these criticisms are fair or not, supporters of human resource planning point to its practical benefits in optimising the use of resources and identifying ways of making them more flexible. For some organisations, the need to acquire and grow skills which take time to develop is paramount. If they fail to identify the business demand, both numerically and in the skills required, and secure the appropriate supply, then the capacity of the organisation to fulfil its function will be endangered.Why human resource planning? Human Resource Planning: an Introduction was written to draw these issues to the attention of HR or line managers. We address such questions as:· what is human resource planning?· how do organisations undertake this sort of exercise?· what specific uses does it have?In dealing with the last point we need to be able to say to hard pressed managers: why spend time on this activity rather than the other issues bulging your in tray? The report tries to meet this need by illustrating how human resource planning techniques can be applied to four key problems. It then concludes by considering the circumstances is which human resourcing can be used.۱. Determining the numbers to be employed at a new locationIf organisations overdo the size of their workforce it will carry surplus or underutilised staff. Alternatively, if the opposite misjudgement is made, staff may be overstretched, making it hard or impossible to meet production or service deadlines at the quality level expected. So the questions we ask are:· How can output be improved your through understanding the interrelation between productivity, work organisation and technological development? What does this mean for staff numbers?· What techniques can be used to establish workforce requirements?· Have more flexible work arrangements been considered?· How are the staff you need to be acquired?The principles can be applied to any exercise to define workforce requirements, whether it be a business start-up, a relocation, or the opening of new factory or office.۲. Retaining your highly skilled staffIssues about retention may not have been to the fore in recent years, but all it needs is for organisations to lose key staff to realise that an understanding of the pattern of resignation is needed. Thus organisations should:· monitor the extent of resignation· discover the reasons for it· establish what it is costing the organisation· compare loss rates with other similar organisations.Without this understanding, management may be unaware of how many good quality staff are being lost. This will cost the organisation directly through the bill for separation, recruitment and induction, but also through a loss of long-term capability.Having understood the nature and extent of resignation steps can be taken to rectify the situation. These may be relatively cheap and simple solutions once the reasons for the departure of employees have been identified. But it will depend on whether the problem is peculiar to your own organisation, and whether it is concentrated in particular groups (eg by age, gender, grade or skill).۳. Managing an effective downsizing programmeThis is an all too common issue for managers. How is the workforce to be cut painlessly, while at the same time protecting the long-term interests of the organisation? A question made all the harder by the time pressures management is under, both because of business necessities and employee anxieties. HRP helps by considering:· the sort of workforce envisaged at the end of the exercise· the pros and cons of the different routes to get there· how the nature and extent of wastage will change during the run-down· the utility of retraining, redeployment and transfers· what the appropriate recruitment levels might be.Such an analysis can be presented to senior managers so that the cost benefit of various methods of reduction can be assessed, and the time taken to meet targets established.If instead the CEO announces on day one that there will be no compulsory redundancies and voluntary severance is open to all staff, the danger is that an unbalanced workforce will result, reflecting the take-up of the severance offer. It is often difficult and expensive to replace lost quality

and experience.۴. Where will the next generation of managers come from?Many senior managers are troubled by this issue. They have seen traditional career paths disappear. They have had to bring in senior staff from elsewhere. But they recognise that while this may have dealt with a short-term skills shortage, it has not solved the longer term question of managerial supply: what sort, how many, and where will they come from? To address these questions you need to understand:· the present career system (including patterns of promotion and movement, of recruitment and wastage)· the characteristics of those who currently occupy senior positions· the organisation's future supply of talent.This then can be compared with future requirements, in number and type. These will of course be affected by internal structural changes and external business or political changes. Comparing your current supply to this revised demand will show surpluses and shortages which will allow you to take corrective action such as:· recruiting to meet a shortage of those with senior management potential· allowing faster promotion to fill immediate gaps· developing cross functional transfers for high fliers· hiring on fixed-term contracts to meet short-term skills/experience deficits· reducing staff numbers to remove blockages or forthcoming surpluses.Thus appropriate recruitment, deployment and severance policies can be pursued to meet business needs. Otherwise processes are likely to be haphazard and inconsistent. The wrong sort of staff are engaged at the wrong time on the wrong contract. It is expensive and embarrassing to put such matters right.How can HRP be applied?The report details the sort of approach companies might wish to take. Most organisations are likely to want HRP systems:· which are responsive to change· where assumptions can easily be modified· that recognise organisational fluidity around skills· that allow flexibility in supply to be included· that are simple to understand and use· which are not too time demanding.To operate such systems organisations need:· appropriate demand models· good monitoring and corrective action processes· comprehensive data about current employees and the external labour market· an understanding how resourcing works in the organisation.If HRP techniques are ignored, decisions will still be taken, but without the benefit of understanding their implications. Graduate recruitment numbers will be set in ignorance of demand, or management succession problems will develop unnoticed. As George Bernard Shaw said: 'to be in hell is to drift to be in heaven is to steer'. It is surely better if decision makers follow this maxim in the way they make and execute resourcing .plans

### ژاپن وکاربرد مدیریت و منابع انسانی درصنعت نفت

ژاپن و کاربرد یافته های مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفتمحمدمهدی رشیدی چکیده: ژاپن کشوری کوچک است که کمتر از دو برابر کشور ما جمعیت و مساحتی نزدیک به یک چهارم کشور ما دارد. ویژگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی در ژاپن تا حدود زیادی متاثر از میزان رشد، ساختار سنی و وضعیت اشتغال همین جمعیت است و در کنار آن امکانات توسعه فراگیر و همه جانبه و نیز چگونگی تجهیز و بهره‌وری این امکانات مطرح می‌شود. لذا برای ورود به بحث مدیریت منابع انسانی در ژاپن، آشنایی با ویژگی‌های جمعیتی و وضعیت اشتغال منابع انسانی آن ضروری می‌نماید. در بخش اول مقاله به این مهم پرداخته شده است. در بخش دوم مقاله وضعیت صنعت نفت (و سایر منابع انرژی) در ژاپن به اختصار به تصویر کشیده شده است و در قسمت نهایی، کاربرد یافته‌های مدیریت، به ویژه مدیریت منابع انسانی، در صنعت نفت ژاپن مورد بررسی واقع شده است. این یافتهها با استفاده از یک فرصت آموزشی در ژاپن برای نگارنده حاصل شده و مورد تجزیه و تحلیل قرارگرفته است.الف) ویژگی‌های جمعیتی و وضعیت اشتغال منابع انسانیجمعیت ژاپن اکنون حدود ۱۲۸ میلیون نفر برآورد می‌شود. تراکم جمعیت در هر کیلومتر مربع ۳۳۸ نفر است (این نرخ در کشور ما ۴۱ نفر است). افزایش جمعیت، بطور ناگهانی، پس از پایان جنگ جهانی دوم و بازگشت سربازان به خانه‌های خود اتفاق افتاد. پس از این افزایش،در دهه‌های ۸۰ و ۹۰، ژاپن سیاست کاهش موالید را (در چارچوب سیاست‌های جهانی سازی) در پیش گرفت. طبق این سیاست پیش‌بینی می‌شد که جمعیت ژاپن در سال ۲۰۵۰ به ۱۰۱ میلیون نفر کاهش یابد، ولی اکنون برآورد می‌شود که در سال مورد نظر، جمعیت به پنجاه درصد میزان کنونی برسد. افزایش جمعیت سالخورده در رده سنی ۶۵ سال و بالاتر (حدود ۲۰درصد جمعیت)،افزایش تعداد بازنشستگان،کاهش نرخ تولد (حدود ۲۵/۱)، کاهش جمعیت جوان در رده سنی ۲۰ ساله (حدود یک پنجم جمعیت سالخورده)، پایین‌بودن نسبت کودکان زیر ۱۵ سال در مقایسه با سایر کشورهای جهان، کمبود جمعیت آماده به کار در آینده،بحران‌های ناشی از پرداخت حقوق بازنشستگی و ...،مازاد سرمایه‌گذاری انجام شده برای زیرساخت‌ها، تجرد بیش از ۴ میلیون زن و مرد ژاپنی و ... از عوارض و مشکلات جمعیتی ژاپن است و کارشناسان مدیریت منابع انسانی را نگران کرده است. در سال‌های اخیر، دولت سیاست تشویق مردم به زاد وولد را در پیش گرفته است. پرداخت ۲۵۰ هزار ین پاداش برای تولد هر بچه و تامین هزینه‌های دوران بارداری و زایمان و درمان، از جمله این تشویق‌هاست که چندان هم

موثر نبوده است.درخصوص وضعیت اشتغال منابع انسانی نیز آمار نشان می‌دهد که ۶۳/۵۰۰/۰۰۰ نفر از مردم به کار اشتغال دارند. اصلاحات ساختاری اخیر در ژاپن نرخ اشتغال را افزایش داده است و نرخ بیکاری (که در دهه ۹۰، دهه‌ای که از آن با عنوان دهه تباه شده یاد می‌شود، به بالاترین میزان خود رسیده بود) در سال ۲۰۰۶ به ۵/۴-۴ درصد رسیده است.فرصت‌های شغلی ۴ سال اخیر نیز، در رده‌های مختلف سنی میزان بیکاری را کاهش داده است. با این تفاصیل، ویژگی‌های منابع انسانی آماده به کار ژاپن در سال‌های اخیر را می‌توان بشرح زیرنشان داد:جدول شماره۱: ویژگی‌های منابع انسانی آماده به کار ژاپن و نرخ اشتغال در چهار سال متوالیویژگی (تعداد به میلیون نفر),Source: Ministry of Internal Affairs & Communication, Japan ۲۰۰۶ژاپن در میان کشورهای پیشرفته فرانسه، آلمان، هلند، انگلستان، آمریکا و منطقه پولی یورو، پایین‌ترین نرخ بیکاری منابع انسانی را دارد و بنحوی توانسته بر این بحران غلبه کند. نظام بازنشستگی در ژاپن هم بر موازنه منابع انسانی آن تأثیرگذار است. سن بازنشستگی در سال ۱۹۸۵، ۵۵ و در سال ۲۰۰۱، ۶۰ سال بوده که اکنون به ۶۵ سال افزایش یافته است. امروزه تمایل فزاینده‌ای در شرکتها جهت استخدام مجدد منابع انسانی از طریق قراردادهای بعد از بازنشستگی (با دریافت حدود ۷۵ درصد از کل دریافتی سال آخر خدمت) بوجود آمده است. علت اصلی این امر نیز عدم تعادل در ساختار سنی جمعیت شاغل است که نگرانی‌های زیادی را ایجاد کرده است. بعنوان مثال، شرکت کاتالیست و مواد شیمیایی ژاپن، اعلام کرده که میانگین سنی منابع انسانی آن ۱/۴۱ سال است و بزودی تعداد زیادی از افراد به مرز بازنشستگی می‌رسند. این شرکت بشدت نگران کمبود منابع انسانی در رده‌های مدیریتی و نیروهای حرفه‌ای (دارای مهارت دانش و تجارب لازم) است و درصدد است تا حد امکان تجارب نسل قدیمی‌تر را به جوانان شاغل در شرکت منتقل سازد. در بکارگیری مجدد بازنشستگان، افراد مستعد با خصوصیات زیر مدنظر قرار می‌گیرند: انگیزه‌های قوی و حیات بخش داشته باشند، دانش و مهارتهای موردنیاز را دارا باشند، در طول خدمت به سازمان وفاداری نشان داده باشند و ویژگی‌های شخصیتی آنها به نحوی باشد که به نظم ویکپارچگی موجود در شرکت کمک‌کند.معمولاً انتظار می‌رود که افراد بازنشسته در شروع مجدد کار خود، آموخته‌های خود رابه سایرمنابع انسانیمنتقلسازند، درواقعوظیفهاصلیآنان بر این مبناتعریفمی‌شود.ب) صنعت نفت (و سایر منابع انرژی)در ژاپن:...همانطور که در نمودارها ملاحظه می‌شود، حقوق و مزایای شرکت برای هر دو رده با هم تفاوت دارد. مزایایی چون حق عائله‌مندی (براساس تعداد خانوار), حق مسکن (براساس اینکه کارمند خانه‌دار یا مستقل باشد یا خیر)، فوقالعاده کار در شعب وابسته به شرکت در نقاط دوردست,فوقالعاده اضافه‌کاری اداری, اضافه‌کاری روزهای تعطیل, فوقالعاده کار در شیفت شبانه (شب‌کار), پاداش‌های ویژه ( مانند حق تفاوت زمان، حق وظیفه، پاداش سال‌نو وانجام کارهای فوق‌العاده در مواقع ضروری) نیز از جمله دیگر پرداخت‌های شرکت است. در موارد فوت هر یک از منابع انسانی، به بازماندگان ۳۵ میلیون ین و در موارد از کارافتادگی،۳۵-۳/۱ میلیون ین (حسب میزان از کارافتادگی) پرداخت می‌شود".در شرکت JGC "نیز حقوق پایه منابع انسانی براساس نتایج ارزیابی شایستگی و عملکرد تعیین میشود. حقوق پایه ثابت نیست بلکه براساس نتایج ارزیابی ممکن است افزایش یا کاهش قابل توجهی یابد. نمودار شماره ۴ نشان میدهد که فردی که حقوق وی در سطح پایین بوده بدلیل نتایج مطلوب عملکرد افزایش حقوق قابل توجهی داشته است. نمودار شماره ۵ عکس این مطلب است. ضمناً در مواردی که حقوق بالا بوده ولی نتیجه ارزیابی متوسط باشد هیچگونه افزایش جدیدی در حقوق اعمال نمیشود. همچنین در مواردی که حقوق پایین بوده و ارزیابی متوسط باشد افزایش جدید حقوق در سطح متوسط صورت میگیرد. ۸-۷- ساعات کار و مرخصی‌هادر شرکت های نفتی ژاپن ثبت ساعات کار منابع انسانی با دقت صورت می‌پذیرد. این امر البته با سیستم حضور و غیاب در کشورهای در حال توسعه تفاوت ماهوی دارد. در صنعت نفت ژاپن این امر نه فقط برای اطمینان از حضور فیزیکی منابع انسانی است، بلکه اهداف مهمی مانند مدیریت پروژه (اندازه‌گیری پیشرفت آن)، کنترل هزینه‌های پروژه، تجزیه و تحلیل بهره‌وری و... مد نظر قرار می‌گیرد".شرکتJGC " سیستم MH را راهی برای پاسخ به سئوالات کلیدی در پروژه‌های خود و برآورد هزینه‌های مهندسی، مواد، ساخت و سایر موارد می‌داند. بطور کلی سیستم MH بازده مفیدی برای پیشرفت تجاری, گزارش به مدیران ارشد شرکت, قسمت منابع انسانی شرکت (برای تخصیص منابع انسانی در موارد کمبود), مدیریت پروژه (برای گزارش میزان پیشرفت) دارد و با استفاده از آن می‌توان میزان ساعات واقعی موردنیاز برای پروژه‌های آتی و هزینه‌های مربوط به آن را محاسبه‌کرد.در" شرکت کاتالیست و مواد شیمیایی "و" شرکت JGC "میزان ساعات کار در ادارات ودفاتر ۴۰ ساعت در هفته است. این میزان در سایت‌ها، به ۴۸ ساعت می‌رسد. بجز سایت‌ها , سایر ادارات می‌توانند محدوده ساعت کار خود را براساس زمان اصلی (Core Time) که از ساعت ۱۰ تا ۱۵ است تعیین‌کنند. ساعت ناهار درهرحال از۱۳-۱۲ است. روزهای آخر هفته ( شنبه و یکشنبه) و تعطیلات ملی مانند سایر شرکت‌های ژاپنی تعطیل هستند. علاوه براین، سه روز هم تعطیلی ویژه وجود دارد.حداقل مرخصی سالیانه در ژاپن ۵/۸ روز است ولی در شرکت‌های مختلف این میزان متفاوت است. مثلا "در" JGC "این میزان از ۱۰ روز شروع می‌شود. بهرحال معیار اصلی این است که کارکنان باید حداقل ۸۰٪ روزهای کاری رادرشرکت حضور داشته باشند. ضمناً در صورت عدم استفاده از مرخصی استحقاقی می‌توان آن را تا دو سال ذخیره کرد, استفاده از مرخصی های مازاد شده محدود به موارد بیماری ودرمان خواهد بود. مرخصی‌های اضطراری هم پیش بینی شده است: استراحت پس از انجام یک پروژه(۳روز) ، ازدواج(۵روز)، تولد بچه (۳روز)، سوگواری (۱ تا ۵ روز)، انتقال به سایر قسمتها(۴ تا ۵ روز) و مرخصی برای تجدیدقوا (حسب مورد). ضمناً مرخصی برای نگهداری ازبچه تا۵/۱سالگی کودک برقراراست ,همینطوربرای نگهداری ازافرادفامیل تا۱سال اعطامی‌شود.دراین مدت به کارمند هیچ نوع حقوق و مزایا داده نمی‌شود ولی مزایای بیمه تامین اجتماعی تعلق می‌گیرد.در شرکت نفت نیپون نیز ساعات کار در هر روز ۵/۷ ساعت است. ساعت ۱۰ تا ۱۵ بعنوان ساعت پایه (حضورالزامی) تلقی می‌شود و باقیمانده ساعات را منابع انسانی شرکت می‌توانند با توافق دو طرفه بصورت شناور پرکنند. البته همانطور که قبلاً ذکر شد، پالایشگاه‌ها بصورت ۲۴ ساعته و در شیفت‌های مختلف کار می‌کنند.۹-۷- نظام آموزشراهبرداساسی شرکت‌های نفتی این است که هریک ازکارکنان مسئولندکه مسیرارتقای علمی و شغلی خود را شخصاً پیگیری کنند". شرکت JGC "هم ابزار لازم را برای اینکار فراهم می‌کند. مسیرحرکت شغلی هر کارمند جدیدالاستخدام بصورت زیراست:ضمناً مشارکت در تصمیم گیری‌ها و ارائه نقطه نظرات در اداره شرکت, جزء برنامه‌های آموزشی بوده و روش مناسبی برای آموختن یافته‌ها به یکدیگرمحسوب می‌شود. افراد نقطه نظرات خودرابه مدیرقسمت ارائه می‌کنند و او نیز به مدیربخش ارائه می‌دهد و نهایتاً رئیس شرکت آنهاراجمع بندی و مورداستفاده قرارمی‌دهد.در بدو ورود به شرکت و حضور در برنامه‌های آموزشی, فرد درسمینارهای تخصصی, سمینارهای عمومی و آموزش زبان انگلیسی حضور می‌یابد.آموزش پس ازجذب فردجدیدالاستخدام دربخش مورد نظرهمچنان ادامه پیدا می‌یابدوهیچگاه متوقف نمی‌شود.همانطورکه ذکر شد دونوع اصلی آموزش وجود دارد:۱. درآموزش حین کار , مدیر قسمت بعنوان مربی آموخته‌های خود

را درحین کاربه کارمند می‌کند و پیشرفت کارمند بطورمستقیم ثبت می‌شود وبه قسمت مدیریت شرکت ارسال می‌گردد.۲. درآموزش خارج ازکار که حدود یکسال بطول می‌انجامد ، کارمند به فراگیری: مهارتهای ارتباطی, چگونگی ارائه سمینار, مهارتهای مذاکره, مهارتهای عقد قرارداد, تیمسازی, کنترل زمان و هزینه در پروژه‌ها, حسابداری وامورمالی, مهارتهای سرپرستی,تشکیل جلسات HSE می‌پردازد. این دوره‌ها معمولاً در کالج فنی شرکت ارائه می‌گردد. این کالج که در سال۲۰۰۱ تاسیس شده با بهره گیری از ۱۰۰ مدرس, به آموزش‌های مدیریت پروژه, دورههای فنی, ایمنی, IT وغیره می‌پردازد. مدرسین از میان مهندسین ارشد شرکت ویا رده‌های بالاتر انتخاب می‌شوند. کلاسها هم از ساعت۱۹-۱۷ هر روز برگزار می‌شود.یکی از روشهای آموزش دراین کالج,انتقال تجارب فنی توسط نسل قدیم شرکت به نسل جدید است که از انواع روشهای مدیریت دانش محسوب میشود.دراین کلاس مدرسین تجارب واقعی خود, مهارت‌های کسب شده, چگونگی سپری شدن دوره کاری ورسیدن به موقعیت کنونی و......رابرای نسل جدید بیان می‌کنند. هر ساله بیش از ۶۰٪ از کارکنان شرکت در دورههای آموزشی شرکت می‌کنند. تعداد افراد آموزش دیده تا سال جاری بالغ بر ۰۰۰/۱۰ نفربوده و عمده شرکت کنندگان زیر۴۰ سال سن داشته‌اند.نظام جدید آموزش در" پالایشگاه ساکایدی، "وابسته به" شرکت نفت کاسمو "با شدت و حدت، افزایش صلاحیت و شایستگی منابع انسانی خود را هدف قرارداده است. ۴دلیل اصلی استقرار این نظام عبارتند از: ۱- پالایشگاه در میدان رقابتب با سایر پالایشگاه‌ها دوام بیاورد، زیرا قیمت محصولات و فرآورده‌های نفتی در بازار ژاپن تابع قیمت‌های بین‌المللی است. لذا باید از طریق آموزش افراد را کارآمدتر کرد تا هزینه‌های اقتصادی کاهش یابد. ۲- یکی از مشکلات امروزه پالایشگاه ساکایدی فقدان نظام ارشدیت و کمبود افراد ارشد در عملیات پالایشگاهی، در مقایسه با سایر پالایشگاه‌های ژاپن است (در مطالعه‌ای که توسط سالمون درخصوص پالایشگاه‌های ژاپن انجام شده، این مشکل گزارش شده است). ۳- برخی از پالایشگاه‌های دیگر از سال‌ها قبل تا کنون شروع به کاهش تعداد منابع انسانی خود (در سطح اپراتورها) کرده‌اند و کمبود افراد خارج شده را با آموزش دیگران جبران کرده‌اند. ۴- اخیراً همه شرکت‌های نفتی برنامه کاهش هزینه‌های خود و نیز کاهش نیروی کار را اعلام کرده‌اند.باتوجه به این دلایل، نظام جدید آموزش درصدد است که اولاً از طریق ایجاد یک شبکه و اتصال به برنامه‌های آموزشی سایر پالایشگاه‌های گروه خود (کاسمو)، نظام ارشدیت را استقرار بخشد، مهارت‌های منابع انسانی خود را افزایش دهد و از این طریق هزینه‌های اقتصادی راتا حدقابل توجهی (۷۰۰ ین به ازای پالایش هر لیتر نفت‌خام) کاهش دهد. این هزینه شامل صرفه‌جوئی در هزینه‌های منابع انسانی، هزینه‌های نگهداشت و تعمیرات و بالاخره کاهش مصرف انرژی می‌شود. با کاهش منابع انسانی، مسئولیت سایر منابع انسانی موجود، با بکارگیری دو روش غنی‌سازی شغل و توسعه شغل و ارائه آموزش‌های لازم به آنان افزایش می‌یابد. آموزش‌های یادشده شامل آموزش ضمن خدمت، آموزش خارج از خدمت و یادگیری توسط خود کارکنان است. ضمناً در نظام جدید آموزشی علاوه بر روش" یادگیری چگونگی انجام کار ، "روش" یادگیری ماهیت و چرایی انجام عملیات "هم مورد توجه قرارگرفته است. در هر دو روش،مهارت‌های لازم برای انجام کار، دانش موردنیاز (درک ماهیت کار) و توانایی انجام کار مورد نظر قرارمی‌گیرد. برای هر یک از کارکنان پالایشگاه یک شناسنامه آموزشی همراه با جدول زمان‌بندی آموزش تهیه و نتایج دوره‌های آموزشی در آن ثبت می‌گردد. مهارت با گروه کارکردن نیز از جمله این آموزش‌هاست. آمار آموزشی نشان می‌دهد که در پالایشگاه ساکایدی، تعداد کارکنان آموزش دیده از ۵۷ نفر در سال ۱۹۹۹(با ۱۰۴ ساعت آموزش)به ۸۲ نفر در سال ۲۰۰۳ (با ۱۴۶ ساعت آموزش) افزایش یافته است. علاوه بر این، سرپرستان قسمت‌ها باید تحت آموزش TWI (که یک استاندارد آموزشی استقرار یافته در سال ۱۹۴۰ بوده است) قرارگیرند.در" شرکت UYENO "نظام آموزش بر سه محور استوار است: دوره‌های آموزشی برگزیده در هر سال (برای حدود یکصدنفر از منابع انسانی حسب ضرورت شغلی), آموزش‌های مربوط به کار بر روی عرشه کشتی (که هر دوره حدود ۲ هفته بطول می‌انجامد) و کنترل کیفیت جامع (که از سال ۱۹۸۳ آغاز شد و هم اکنون نیز در گروه‌های تعیین‌شده, هر گروه شامل ۸ راننده, ادامه می‌یابد). این دسته از آموزش‌ها منجر به اخذ گواهینامه ISO۹۰۰۲ می‌شود. اما از میان همه آموزش‌های رایج، آموزش مهارت‌های ایمنی و مدیریت ایمنی برای رانندگان، اهمیت خاصی در شرکت دارد. به رانندگانی که عملکرد آنها در رانندگی و بکارگیری یافته‌های ایمنی، رضایت‌بخش نباشد،درجه C، به رانندگان دارای عملکرد رضایت‌بخش درجه B، به رانندگانی که پس از اخذ درجه B هیچ سانحه و حادثه‌ای نداشته‌اند درجه A و به بهترین آنها درجه AA داده می‌شود. بالاترین درجه،AAA است و به رانندگانی اعطاء می‌شود که از آکادمی ایمنی وابسته به شرکت فارغ‌التحصیل شده باشند. امتیازات متعلقه به رانندگان نیز براساس کسب یکی از درجات فوق است. از طریق اجرای این دورههای آموزشی, درتمام وسائط نقلیه وابسته به شرکت، میزان سوانح و تصادفات از ۱۷۰ مورد در سال ۲۰۰۲، به ۶۰ مورد در سال ۲۰۰۵ کاهش یافته و حدود ۶۴ درصد تقلیل یافته است. "ضمناً تمام امکانات کمک آموزشی (از جمله جایگاه سوخت‌گیری، تجهیزات ورود و انتقال نفت‌خام و فرآورده‌ها به تانکرها، سیستم‌های مکانیکی وسائط نقلیه، مخازن نفتی و ..) نیز در محوطه شرکت شبیه‌سازی شده و آموزش‌ها به دو صورت تئوری و عملی صورت می‌گیرد.از دیدگاه مسئولان منابع انسانی" شرکت JGC "اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌ها خیلی مشکل است، چون بعضاً با اهداف سازمان ارتباط مستقیم ندارند. البته اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌هایی مثل زبان انگلیسی و آموزش‌های خارج از کار سهل‌تر است. در پایان هر دوره آموزشی حین خدمت نیز گواهینامه‌ای توسط قسمت مربوطه صادر می‌شود و نهایتاً گزارش عملکرد آموزشی کارمند برای مدیریت ارشد شرکت ارسال می‌شود و با هماهنگی قبلی، سمیناری توسط وی ارائه می‌شود. معمولاً این سمینارها برای کارکنان بسیار مهم تلقی می‌شود چون بهترین فرصتی است که توانایی‌های خود را به مدیران ارشد نشان می‌دهند و معمولاً مسیرهای ترقی و پیشرفت در این فرصت‌ها هموار می‌شود. گردش شغلی که در اغلب سازمان‌های ژاپنی بعنوان یک روش آموزشی صورت می‌گیرد، در این شرکت در موارد خاص و براساس ضرورت شغلی انجام می‌گیرد. یک مرکز آموزش هم دریوکوهاما واقع شده که فقط دورهHSE را ارائه می‌کند. این مرکزتوسط یک سازمان انگلیسی سازماندهی شده است.ایمنی در شرکت بسیار مهم و اساسی است وهرساله به قسمتهائی که حادثه نداشته اند جایزه تعلق می‌گیرد. سال۲۰۰۶ نیز شرکت تابعهJGC درانـدونزی بدلیل نداشتن حادثه ورعایت کامل نکات ایمنی برنده جایزه شد که به رئیس آن (یوسف کالا)تعلق گرفت.مروری برمباحث آموزشی شرکت,نشان می‌دهد کهSelf-Development در سرلوحه برنامه‌های شرکت قراردارد. آماده‌سازی منابع انسانی برای مدیریت آینده هم مورد توجه است. معمولاً کارشناسان ومهندسین واجد شرایط برای طی دوره‌هایMBA به انستیتوهای معتبرمعرفی می‌شوند و پس از فارغ التحصیلی آماده پذیرش مسئولیت درشعب واردات وابسته بهJGC درداخل و خارج کشورمی‌شوند.جمع‌بندی:مطالعه و بررسی در خصوص ژاپن، کشوری که با مساحت اندک و جمعیت نسبتاً زیاد خود توانسته است الگوی بسیاری از کشورهای دیگر قرارگیرد، ما را به این امر رهنمون می‌سازد که این پیشرفت حاصل

نگردیده است، مگر به مدد بکارگیری یافته‌های علوم مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی. این امر بویژه در بخش صنعت نفت ژاپن، موجب تحولات بسیاری شده است. در این نوشتار، ابتدا به ویژگی‌های جمعیتی ژاپن و ساختار آن و نیز وضعیت اشتغال منابع انسانی اشاره شده است. به هم خوردن تعادل جمعیت شاغل در ژاپن در رده‌های سنی مختلف، افزایش جمعیت سالخورده و بازنشسته، کاهش جمعیت جوان و آماده به کار برای آینده، افزایش تعداد کارکنان نیمه‌وقت، بحران‌های مالی ناشی از این وضعیت و کاهش نرخ تولد، از عوارض جمعیتی ژاپن است که متخصصان منابع انسانی را نگران کرده است. توجه به این مشکلات و راهکارهای مدیریتی بکار گرفته شده در ژاپن، می‌تواند راهکارهای جدیدی را در بخش مدیریت منابع انسانی کشورمان فراروی ما قراردهد. در ادامه مقاله، وضعیت صنعت نفت و سایر منابع انرژی ژاپن به طور اخص به تصویر کشیده است. ژاپن پس از دوران مدرن‌سازی در صنعت نفت،دچار جنگ دوم جهانی شد و صنعت نفت آن نظیر سایر صنایع مضمحل شد ولی طی ۱۰ سال موفق شد با جذب سرمایه‌های خارجی و برقراری ارتباط نزدیک با شرکت‌های برتر نفتی جهان و نیز کشورهای تولیدکننده نفت، بویژه خاورمیانه، صنعت نفت خود را بازسازی کند. در بخش‌بعدی مقاله تحلیلی بر چگونگی بکارگیری یافته‌های علوم مدیریت در صنعت نفت ژاپن ارائه شده است. مدیریت بحران (هنگام وقوع ۳ بحران جهانی نفت در دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰)، مدیریت انرژی (مانند بهینه‌سازی مصرف نفت و سایر صنایع انرژی و استفاده از انرژی‌های جایگزین)، مدیریت استراتژیک (از جمله تدوین برنامه استراتژیک تا سال ۲۰۳۰ و شناسایی نقاط قوت، محدودیت‌ها،فرصت‌ها و تهدیدها در بخش صنعت نفت)، مدیریت فناوری (مانند ارتقاء فناوری پالایشگاه‌های موجود و افزایش کیفیت فرآورده‌های نفتی)، مقررات‌زدایی و حذف قوانین زائد در صنعت نفت (نظیر لغو قانون محدودیت واردات و صادرات فرآورده‌ها، لغو قانون صنعت نفت مصوب سال ۱۹۶۲ و جایگزینی قوانین مربوط به ذخیره‌سازی استراتژیک نفت)،اصلاح ساختار شرکت‌های نفتی (نظیر خصوصی‌سازی به مفهوم واقعی، تعدیل منابع مازاد انسانی، ادغام شرکت‌های مشابه و کاهش تعداد پالایشگاه‌ها تا حدود ۶۱ درصد)، اعمال یافته‌های مدیریت منابع انسانی (از جمله در جذب و استخدام منابع انسانی، تغییر نظام ارزیابی عملکرد از ارشدیت-محوری به توانایی-محوری، تاکید بر مشارکت و مسئولیت‌پذیری،اجرای نظام انگیزش در کار، بهبود نظام ارتقاء و اعطای ترفیع، تاکید بر فعالیت‌های گروهی بجای کارهای انفرادی، اعمال نظام تصمیم‌گیری به سبک ژاپنی‌ها، بهسازی نظام حقوق و دستمزد و پاداش در شرکت‌های نفتی،نظارت بر کارکرد فیزیکی منابع انسانی و بالاخره بهره‌گیری از اجرای نظام نوین آموزش در بخش صنعت نفت). در همه موارد فوق نگارنده کوشیده است از نزدیک، برخی از شرکت‌های موفق در صنعت نفت ژاپن (نظیر JGCنیپون، کاسمو، صنایع کاتالیست، حمل و نقل و فرآورده‌ها و...) را مورد مطالعه قرارداده و تجربیات ارزشمند آنها را پس از بکارگیری یافته‌های مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی ارائه نماید. چراکه تعمق در این یافته‌ها در ارتقاء جایگاه صنعت نفت ایران می‌تواند مثمر ثمر باشد. منابع و ماخذ

۱." Ikawa, Motomicih Recent Japanese Economy: Its rebirth lies in the revitalization of private sector", Nihon University, May ۲۰۰۷.۲. "Ministry of Internal Affairs & Communication", Japan, ۲۰۰۶.۳. "EDMC Energy & Economic Statistics, ۲۰۰۶", The Energy Conservation Center, Japan.۴. "Nippon Petroleum Refining Co., General Overview", ۲۶ May ۲۰۰۷, Japan.۵. "Misushima Refinery, Employee Improvement Proposal System", ۲۰۰۷, Japan.۶. "The Uyeno Group of Companies, HRD", ۲۰۰۷-"WWW. Uyeno-group.co. jp".۷. "Catalysts & Chemicals Ind,Co., Ltd., Corporate Overview", May ۲۰۰۷, Japan.۸. "Overview of the Petroleum Industry in Japan", JCCP, May ۲۰۰۷, Tokyo.۹. "Report of Ministry of Health, Labour & Walfar", Japan, ۲۰۰۵.

منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۱ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

## عوامل تعیین کننده تشویق و تنبیه

... encouragement&punishmentفرآیند نظارت با تأکید بر اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیهظاهری خالدی - فوق لیسانس مدیریت دولتی گرایش تحول

در جوامع مختلف و در سازمانهای مختلف , عوامل خاصی ممکن است در تعیین سیستم تشویق و پاداش نقش داشته باشد . بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف متفاوت است . ولی معمولا "در اکثر سازمان ها جدای از فعالیت مختلف آنها شاخص های گوناگونی را مشخص کرده اند و بر مبنای آنها به پرداخت پاداش می پردازند . این شاخص ها عبارتند از :۱ - عملکرد : یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده . امروزه مدیران ارشد در شرکت ها و سازمان ها به رابطه بین پاداش و عملکرد , توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند .۲ - میزان تلاش : در بعضی از سازمان ها که عملکرد افراد نمی تواند چشمگیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار بگیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش , تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود .۳ - مهارت : یکی دیگر از روش های که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است . هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد . میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد . انواع پاداشنوع پاداش هایی که سازمان ها و مسئولان مربوطه پرداخت می کنند بسیار پیچیده تر از آن هستند که تصور می شود . بدیهی است حقوق و پاداش های مشخصی وجود دارد که به افراد پرداخت می گردد . ولی در بسیاری از موارد پاداش های غیر مستقیم و غیر مادی به افراد داده می شود. هر یک از این گونه پاداش ها را می توان به صورتهای مختلفی پرداخت کرد . به طور کلی پاداش ها به دو صورت تقسیم می شوند .پاداش های باطنی ( درونی ) ، پاداش های ظاهریالف : پاداش های باطنی ( درونی ) شامل : مشارکت در تصمیم گیری , پذیرش مسئولیت بیشتر , یافتن فرصت برای رشد , آزادی عمل بیشتر در کار و داشتن کارهای جالب تر و متنوع تر می باشد .ب : پاداش های ظاهری : این پاداش ها عبارتند از : پاداش های مستقیم مالی مانند افزایش حقوق و مزایا و جوایز ... و پاداش های غیر مستقیم غیر مالی مانند استفاده از امکانات مختلف جامعه و یا سازمان . سیستم تنبیهیکی از دیگر از اقداماتی که در جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی

است که خطا کارنـد و از وظایف قانونی و انسانی خود سرباز می زنند . البته تنبیه ممکن است معانی مختلفی داشته باشد , تنبیه در لغت به معنـای آگـاهی دادن و تـذکردادن است و لی در اصـطلاح عبـارت است از بکـار بردن روشـی که از تکرار یـک نوع رفتـار جلوگیری می نماید . روشهای تنبیه به صورت های مختلفی هستند . گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توضیح باشد و گاهی ممکن است از روشـهای فیزیکی و غیرفیزیکی اسـتفاده شود . در هر حال بایـد تنبیه را وسیله برای جلوگیری از تکرار یک کار غیر معقول و غیر قانونی به کار برد که نتیجتا "منجر به اصـلاح رفتار و امور گردد و بتواند نقش موثر و کارآمدی را ایفا نماید . بنابر این یک مـدیر یا یک مسئول زمانی می توانـد در اهدافش موفق باشد که هم از سیسـتم پاداش و هم از سیسـتم تنبیه و مجازات اسـتفاده نمایـد . چرا که در هر جامعه ای و یا در هر سازمانی افراد مختلفی با عملکردهای مختلف ممکن است وجود داشـته باشـند و بـدیهی است که نمی توان با دیدی یکسان به عملکرد آنها نگاه کرد . همچنانکه این موضوع در روایات اسـلامی هم مورد توجه قرار گرفته است به همین اسـاس است که حضـرت علی (ع) می فرماینـد : « مبـادا نیکو کـار و بـد کردار در پیش تو مسـاوی باشـند زیرا در این صورت نیکوکاران در کار نیک خود دل سـرد می شونـد و بـدکاران به بدی کردن خود تشویق می گردند پس هر یک از ایشان را به آنچه که شایسته است جزا ده . »مواردی که در تنبیه باید رعایت کرد عبارت از : ۱ – تنبیه باید زمانی اجرا گردد که افراد قبلا" به وظایف خود آشنا بوده باشند .۲ – تنبیه باید مبنای نظارت و ارزشیابی داشته باشد .۳ – تنبیه باید اثر بازدارندگی و اصلاح داشته باشد .۴ – در تنبیه بایـد عدالت را رعایت کرد .۵ – تنبیه باید بلافاصله بعد از رفتار نامناسب صورت پذیرد .۶ – تنبیه باید با جرم تناسب داشته باشد .۷ – تنبیه باید در شـرایط زمانی و مکانی خاص خود ، صورت بگیرد .۸ – سیستم تنبیه باید همواره و برای همه وجود داشته باشد .

### انضباط

... Disciplineاصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

اشاره: امیرالمؤمنین (ع) می فرمایند: شـما را توصـیه می کنم به تقوای الهی و نظم در امور.با عنایت به اهمیت نظم و انضباط در امور در این مجال بدین موضوع خواهیم پرداخت. انضباط: اصـلاح رفتار نامطلوب کارکنان تعریف انضـباطگروهیف انضباط را قدرتی دانسـته اند که باید در سازمان، وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می گذارند تنبیه نمود. گروهی نیز انضـباط را وجود جو و شـرایط خاصـی در سازمـان تعریف کرده انـد که کارکنـان را ملزم می کنـد رفتـاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. در حالی که گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضـباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می دانند، گروه سومی وجود دارند که معتقدند انضـباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصـلاح رفتار نامطلوب اسـتفاده می نمایـد.نکته جالبی که موقع بحث در باره انضـباط بایـد مـد نظر داشت این است که کلمه انضباط، ترجمه کلمه Discipline است که از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید گرفته شده است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شـکل گیری رفتـار مرئوس (مریـد) دارد و نشان می دهـد رهبری مؤثر رئیس، عامل اصـلی در چگونگی رفتـار و کردار فرد است. تغییر رفتـاردر سالیـان اخیر مطالعـات بی.اف.اسـکینر (B.F.Skiner) اسـتاد روانشناسی دانشگاه هاروارد، مورد توجه متخصـصان امور پرسنلی و مـدیران در صـنایع قرار گرفته است. در ابتـدا اسـکینر آزمایشـهایی برای شـرطی نمودن رفتار کبوتر انجام داد و در تحقیقات وسـیعی که در پی این آزمایشات اولیه انجام داد، چگونگی شکل گیری رفتار انسان را مورد مطالعه عمیق قرار داد.در گذشـته ای نه چندان دور از یافته های اسـکینر بیشتر در روانپزشـکی برای درمان کودکان عقب افتاده اسـتفاده می شـد، ولی امروزه در سازمانهـای اداری و بازرگـانی هم از این یـافته هـا برای تغییر رفتـار کودکان و اثر بخشـی بیشتر ان اسـتفاده می شود.اسـکینر یکی از برجسـته ترین دانشـمندان مکتب رفتـاری است. در این مکتب به انسـان به عنوان موجودی آزاد و بـا اختیار که رفتـارش سـنجیده، ارادی و ناشـی از تعقـل و تفکر است نگریسـته نمی شود و رفتـار، چیزی جز واکنش در مقابـل محرکهای بیرونی دانسـته نشده است. پس اسـکینر مدعی است که رفتارشـناسان باید به جای توجه به دنیای درونی انسان، رابطه میان انسان و محیط را موضوع تحقیقات و تجربیات خود قرار دهند.اسـکینر و شاگردانش معتقد بودند که نتایج ناشی از رفتار عاملی است که در پیدایش، شکل گیری، ظهور و تکرار آن، نقش اساسـی دارد. بنابر این چنانچه نتیجه عملی خوب و خوشاینـد باشـد به احتمال تکرار آن عمل افزوده خواهـد شد. و هر چیزی که احتمال تکرار رفتار بخصوص را افزایش دهد، تقویت کننده نامیده می شود.رفتارگرایان معتقدند که از چهـار طریـق مختلـف می توان موجب تغییر رفتـار نـامطلوب و پیـدایش رفتـار مطلوب در افراد گردیـد: ۱- تقـویت مثبت؛ ۲- تقویت منفی؛ ۳- خاموشی (تقویت نکردن رفتار)؛ ۴- تنبیه ۱- تقویت مثبتتقویت مثبت روشـی است که اسکینر تأکید بیشتری بر آن دارد. تقویت مثبت، هر چیزی است که از نظر فرد، نوعی پاداش به شـمار آیـد. به عبارت دیگر، اینکه چه چیزی می تواند پاداش باشد، بستگی به فرد، ویژگیهای شخصیتی و نظام ارزشی وی دارد. ۲- تقویت منفیدر وهله اول باید توجه داشت که تقویت منفی به معنـای تنبیه نیست، به طور کلی، هر چیزی که بـاعث حـذف رفتـار نـامطلوب شود، تقویت منفی به شـمار می آیـد. ۳- خاموشیعدم واکنش در مقابـل فرد روش بسیار مؤثری است که می توان از آن برای تغییر رفتـار اسـتفاده نمود. این عمـل را اصـطلاحاً خاموشـی خوانـده انـد؛ زیرا باعث فروکشی رفتار می شود. ۴- تنبیهبنا به تعریف، تنبیه هر عملی است که رفتـاری را تضـعیف کنـد و احتمال وقوع و تکرار آن را کـاهش دهـد. تنبیه می توانـد به شکل امتنـاع از اعطـای پاداشـی که قبل از ارتکاب خطا در اختیار وی قرار می گرفت نیز باشـد. تحقیقات نشان می دهـد در حالی که تأثیر پاداش در رفتار، ساده و قابل پیش بینی است، تأثیر تنبیه در رفتار، بسیار پیچیده است و از این رو، همان طور که گفته شد باید با تأمل و دقت بسـیاری از آن استفاده شود.علیرغم نظر اسکینر، ایجاد تغییرات رفتـاری بـه وسـیله مکانیسـمهایی کـه شـرح داده شـد، همیشـه و در هر شـرایطی بـا مـوفقیت تـوأم نیست، چرا کـه بر خلاـف فرض رفتارگرایـان، معمولاًـ انسان، همزمان تحت تأثیر محرکهای متعـدد و متنوعی قرار دارد که اغلب در تضاد با یکدیگرنـد.علاوه بر این مشـکلات، نظریات اسـکینر به خاطر بی اختیار دانستن انسان و بی اهمیت شمردن انگیزه های درونی به عنوان محرکی برای رفتار نیز مورد انتقاد قرار گرفته است. فرآیند انضـباطقوانین و مقررات انضـباطی باید با توجه به اهداف، سیاست و استراتژیهای سازمان وضع گردنـد. مقررات انضـباطی سپس بایـد به اطلاع کارکنان سازمان برسـد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود، در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نبایـد فراموش کرد که هدف، اصـلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در وصول به آن گردیده است. انواع تخلفاتتخلفات اداری به چهار گروه اصـلی یعنی تأخیر و غیبت، رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمـان، تقلب و نـادرستی، و رفتـار نـا معقول کارمنـد در خـارج از سازمـان تقسیم شـده است. مهمترین دلایـل غیبت کارکنان در سازمان به این شـرح است:ـ سازمان نمی توانـد اهـداف شخصـی و انفرادی کارکنان را با اهـداف سازمان همسو و هماهنگ نمایـد.ـ

نظر فرد نسبت به کـار و سازمـان تغییر می یابـد.· ترکیب نیروهـای ورودی به بازار کار تغییر نموده است.· قانون کار در اکثر جوامع طوری نوشته و تنظیم گردیـده است که دست کارکنان برای سوء اسـتفاده تا حـدودی باز است.· اخراج کارکنان بسختی امکانپذیر است. بررسی و ارزیـابی تخلفـاتفهرست زیر از جمله مهمترین شاخصـهایی است که معمولاً هنگام رسیدگی به تخلفات مورد توجه قرار می گیرد.· اهمیت مشکل· سابقه فرد· ماهیت مشکل· کیفیت کار و سنوات خدمت فرد· شرایط خاص (عوامل کاهنده)· آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی· سابقه برخورد با تخلفات مشابه· تأثیر مجازات در سایر افراد· مستند بودن مدارک اعمال مجازات اثر بخشی مجـازات- رعـایت نکات زیر تا حـدودی از آثار سوء مجازات می کاهـد.· کارمنـد بایـد بدانـد چه رفتاری مطلوب و چه رفتاری نامطلوب به شـمار می آیـد. پس مجازات کارمنـد برای دست کشیـدن از رفتار نامطلوب هنگامی مؤثر است که مـدیر، رفتار مطلوب را به او نشـان دهـد. در غیر این صورت، انـدکی پس از تنبیه، رفتـار نامطلوب دوباره ظاهر می شود.· بایـد دقت داشت آنچه مـدیر تنبیه می پنـدارد، برای کارمنـد پـاداش نباشـد. شـماتت و تنبیه کارمنـدی که داوطلبـانه و به درخواست همکـارانش قـدم پیش گذارده و خواسـته های آنها را مطرح کرده است، در واقع به رسمیت شناختن و تدیید موقعیت وی به عنوان نماینده و رهبر کارکنان خواهدبود.· تنبیه باید فوری یا با فاصله کمی بعد از ارتکاب تخلف انجام شود.· کارمند معمولاً سکوت کارفرما را دلیل رضایت وی از کـار و رفتـار خود می دانـد. از این رو نبایـد خلافهای کارمنـد را نادیـده گرفت و او را به حال خود رها نمود. پس تأخیر در تنبیه جـایز نیست، انضـباط مثبت (انضـباط بی مجـازات)بر خلاـف روشـهای معمول که کنترل رفتار و عملکرد مرئوس با رئیس است، در انضـباط مثبت، مسئولیت درستی رفتار و کردار شخصی و شغلی کارمند، به عهئه خود او گذارده می شود. رئیس و مرئوس در جوی دوسـتانه، مسائـل را مطرح و بـا همکـاری و همفکری یکـدیگر، سـعی در یـافتن راه حلی برای آنهـا می نماینـد. رئیس هیـچ راه حل بخصوصـی به مرئوس تحمیل نمی کنـد، بلکه این دو، با بحث در باره مسأله و حلاجی آن، به توافق می رسـند که بهترین طریقه رفع مشـکل چیست. پس در انضـباط مثبت، تشویق کارمند به یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جانشین تهدید و ارعاب می گرددفرآیند انضـباط مثبت معمولاًـ از سه مرحله تشـکیل می شود.مرحله اول- جلسه ای با حضور رئیس و مرئوس تشـکیل گردیـده، ضـمن طرح موضوع، در بـاره آن بحث می شود. مرئوس قبول می کنـد که مشکلی در رفتـار او وجود دارد و قول می دهـد که آن را رفع کنـد. رئیس از سـرزنش مرئوس و تهدیـد به اقـدامات انضـباطی شدیـد خودداری می کنـد. اگرچه ممکن است رئیس یـادداشتی از نتـایج مذاکرات بردارد، گزارش کتبی از این جلسه در پرونده کارمند درج نمی گردد.مرحله دوم- چنانچه بعد از جلسه اول، رفتار کارمند همچنان نامطلوب باشد، رئیس نشـست دومی با مرئوس خواهد داشت تا معلوم شود چرا راه حلی که هر دوی آنها معتقد بودند گره گشـای مسـأله خواهـدبود، مؤثر واقع نگردیـده است. ولی علاوه بر مـذاکرات شـفاهی، در خاتمه این جلسه، یک یادداشت کتبی نیز تسلیم کارمنـد می گردد. در این یادداشت نتیجه مذاکرات و راه حل جدیدی که برای رفع مشـکل مورد توافق رئیس و مرئوس قرار گرفته است، ذکر می شود و یادآوری می گردد اصـلاح رفتار کارمنـد، شـرط ادامه خـدمت می در سازمان خواهد بود.مرحله سوم- چنـانچه جلسـات قبلی بی اثر باشـد و تغییری در رفتـار نـامطلوب کارمنـد به وجود نیایـد، در مرحله سوم، یک یا دو روز مرخصـی با حقوق به وی داده می شود تا به آینـده خود فکر کند و تصـمیم بگیرد که آیا می خواهد با اصـلاح رفتار خویش به خدمت خود در سازمـان ادامه دهـد یـا خیر. اگر بعـد از تصـمیم به ادامه خـدمت، رفتار نامطلوب کارمنـد باز هم ادامه یافت، رئیس با اعتقاد بر اینکه کارمند در قبال سازمان احساس مسئولیت نمیکند، عذر وی را خواهد خواست. انواع اقدامات انضباطی تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت (تعلیق)، تنزل مقام (تقلیل گروه)، کسر حقوق و مزایا، و اخراج از جمله اقدامات انضباطی است که در مورد کارکنان متخلف اعمال می گردد. منبع: مدیریت منابع انسانی؛ دکتر اسفندیار سعادت، انتشارات سمت

Staff discipline

The following articles, taken from recent issues of our Optimus newsletters, will prove invaluable for anyone with a professional or personal interest in Staff discipline. To ensure you stay up-to-date with the very latest thinking in this area, please make use of the articles below. If you can't find what you're looking for here, simply click on another '.category on the left or 'search the library

**مدیریت حقوق و دستمزد**

salary and wages management...

مدیریت حقوق و دستمزدمنظور از دسـتمزد، پرداختی است که مبنای محاسـبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می پـذیرد. دسـتمزد، متداول ترین شـیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول ترین شـیوه پرداخت به کارمندان است.ویژگیهـای سیسـتم حقـوق و دسـتمزدبطور کلی، سیسـتم حقـوق و دسـتمزد بایـد به گـونه ای طراحی شـود که از این ویژگیها برخوردار باشـد.· برای امرار معاش کافی باشد.· ایجاد انگیزه نماید.· اقتصادی و مؤثر باشد.· سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند.· منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.· منصـفانه و عادلانه باشد. طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟ طراحی سیسـتم حقـوق و دسـتمزد و وضـع سیاسـتهای مربـوط به آن معمولاًـ به وسیله کارشـناسان اداره امور کارکنـان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان، انجام می گیرد. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزدارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمـان، ارزش نسبی کارکنـان، سـطح حقوق و دسـتمزدهای رایـج در صـنعت، نقش اتحادیه ها و سـندیکاهای کارگری، و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند. مراحل مختلف طرااحی سیسـتم حقوق و دسـتمزد عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل شـغل،۲- شرح شغل،۳- ارزشیابی شغل،۴- بررسـی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت،۵- تعیین نرخ پرداخت،۶- تعدیل و ترمیم سیسـتم پرداخت- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و رونـدهای اجتماعی را هم داشـته باشد.۷- ارزیابی تفاضلـی حقوق و دستمزد- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پـایه شـغلی کارکنان بـدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود. بـدین ترتیب، یک سیسـتم تفاضلـی حقـوق و دسـتمزد در سازمـان بـه وجـود می آیـد کـه به مـوجب آن، هر کسـی متنـاسب بـا تحصیلات، مهـارت، تخصـص و سـایر ویژگیهـایش حقوق دریـافت می دارد.۸- بررسـی قـوانین و مقررات درون سازمـانی،۹- بررسـی قوانین و مقررات دولـتی حـاکم بر پرداخت. روشـهای ارزشـیابیارزش نسبی یک شـغل، سـهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشـیابی شـغل انتخاب می شونـد، مسئولیت، مهارت، تلاش و شـرایط کار هسـتند.برای ارزشـیابی مشاغل چهار روش اصـلی

وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی.الف) روش امتیازیطریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هز گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابر این، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکند.بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند. هر یک از زیر مجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی شود.مرحله بعدی، مرحله ضریبگذاری یا امتیاز بندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد.در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می گردد:با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می شود.شرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می شود. با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می گیرد، معلوم می شود.ب) روش مقایسه عواملدر این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند.روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است:در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می شوند.در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل درجدولی درجه بندی می شوند. معمولاً تلاش فکری، مهرت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردند.در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می گردد.در مرحله چهارم، دو جدول فوق الذکر با یکدیگر مقایسه می شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود.در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود.از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا لولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پر هزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید.ج) روش طبقه بندی مشاغلروشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتها، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود.روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارآیی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است.کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است.د) روش رتبه بندی مشاغلدر این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد:مرحله اول– گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس می گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می گیرد.مرحله دوم– مشاغل برا یمقایسه با یکدیگر انتخاب می شوند.مرحله سوم– معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می شوند، انتخاب می گردد.مرحله چهارم– در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیاب کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود.روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضاوتی است. پرداخت به مشاغل مدیریتیمیزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: ۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، ۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتهایشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایاف پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد.پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتهای دراز مدت آنان اعطا می گردد.امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد. پرداخت به مشاغل حرفه ایتعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست.در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد. منبع:مدیریت منابع انسانی – دکتر اسفندیار سعادت – انتشارات سمت

## تربیت نیروی انسانی خبره در صنعت پالایش

و پخشمحمدرضا مهدی زاده–سهراب پورابراهیم–جواد ارجینی توسعه آتی فنآوری و الزامات تربیت نیروی انسانی خبره در صنعت پالایش و پخش: چکیده: انرژی شریان حیات جهان است و در میان انرژی ها، سوخت های فسیلی بیشترین نقش را در گردش چرخ صنعت واقتصاد جهانی دارد.از این رو حتی در سال های آینده صنعت پالایش وپخش فرآورده های نفتی وزن بالای خود را حفظ

خواهـد کرد وتلاش برای توسعه این صنعت وبهبود یـا ابـداع تکنولوژی هـای کارامـدتر وسوداورتر درآن رشدخواهـد کرد.علاوه برسابقه یـک قرنی، رشـد مصـرف این فرآوردهـا در کشور ما توسعه این صـنعت و پالایشگاه های نفت را درکنار توسعه دانش و تکنولوژی پالایشی ضروری می سازد. اما جدا از تمام عوامل نهادی، محور این توسعه انسان ونیروی انسانی متخصص وخبره کارامد است.لـذا در این تحقیق پس از بررسـی وضـعیت توسعه تکنولوژی پالایشـی وبرنـامه های طلایه داران این صـنعت وبرنامه ریزی ها ومحورهای مورد نظرآنها، با مطالعه برنامه های طراحی شـده جهت این صـنعت در کشور شـماری از تکنولوژی های جدیـد که باید مورد توجه ومبنای برنامه ریزی قرارگیرنـد، مشـخص شـده است. آنگاه با شاخص فراهم شـده، وضـعیت موجود نیروهای متخصـص وخبره در این صـنعت تعیین شده است. درپایان با در نظر گرفتن تکنولوژی های جدیدی که وارد این صـنعت خواهند شد ونیز سایر شرایط سیاسـی ،اجتمـاعی واقتصـادی، و وضـعیت نهادهای تامین وتربیت کننـده نیروهای متخصـص الزامات تامین وتوسـعه سـرمایه انسانی خبره برای آینده صنعت پالایش وپخش ارائه شده است. مقدمهنفت وسوخت های فسیلی موتورحرکت وتوسعه صنعت جهان است. پژوهشـهای جدید نشان داده که بین سـطح توسعه یک کشور و میزان مصـرف انرژی آن رابطه مسـتقیمی برقرار است.بررسی وضعیت حال و آینده جهان در مصرف انرژی نشان می دهد با وجود کاهش تقاضای جهانی نفت در دراز مدت ، رشد میزان تقاضا از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۳۰ همچنان بالا خواهد بود ؛ بطوری که در همین مدت مصـرف نفت ۴۶ درصد و مصرف گاز ۷۷ درصد رشد خواهـد داشت. بطور کلی نفت ، گـاز و ذغال سـنگ حـدود۸۳ درصـد از رشـد تقاضـای انرژی در جهـان تا سال ۲۰۳۰ را به خـود اختصـاص خواهنـد داد و از سـوی دیگر تـا سـال ۲۰۳۰ سـهم انرژی هـای نـو در تولیـد برق جهـان صـرفاً به۱۶ درصـد خواهد رسـید.همانگونه که از آمار فوق برمی آید صرفاً انرژی های فسـیلی هسـتند که همچنان بخش اعظم انرژی مورد نیاز جهان را تامین خواهنـد کرد و در این میـان سـهم نفت و گـاز بـا نرخی بسـیار بالاـتر از سایر انواع انرژی در حال افزایش است و بیشترین وابسـتگی انرژی جهان نیز حداقل تا سال ۲۰۳۰ نفت و گاز خواهند بود. [۱]این وضعیت مستلزم توسعه این صنعت وسرمایه گذاری های جدید از یـک سـو ونیز ابـداع وبهره گیری از تکنولـوژی هـای جدیـد وکارآمـدتر برای پاسـخ گـویی بـه تقاضـای انرژی وسـوحت جهـان است.ایـن موضوعـات در درجـه نخسـت بـه تـامین وتجهیز صـنعت بـه نیروهـای متخصـص ،کارامـد وخبـره است تـا در نقش هـای تکنسـین،مهندس وسرپرست ومدیر توانایی هدایت وتوسعه این صنعت را داشته باشند.در کشور ما نیز با توجه به رشد مصرف انرژی به ویژه بنزین وگازوئیل درآینده، توسعه صـنایع پالایش وتوزیع مواد نفتی از ضـروریات اصلی توسعه صنعت نفت کشور به حساب می آیـد.در این مقـاله نیز مـا با دنبال کرن این رونـد به الزامات وجهت گیری های لازم برای تربیت وتامین نیروی انسانی متخصـص وخبره جهت اداره این صـنعت در آینـده و همراه بـا توسعه فنـاوری می پردازیم.کلیات و چارچوب نظریتوسـعه یک صـنعت بزرگ ماننـد نفت و پالاـیش یـا تکنولوژی وابسـته به آن متـاثر از فضا ،محیط و فرهنگ خاص و دارای زمینه مساعـد و ساختارهای تسـهیل کننـده ای است کـه تعاملات هـم افزایـانه آنهـا مـوجب ایجـاد جهش‌هـای علمی ، فنی، عملیـاتی و نیز اقتصـادی بـه طـور کلی می گردد(شکل ۱).این توسـعه در وهله نخست به تفکر، اندیشه ، مدیریت و به عبارتی خلاقیت وکارآفرینی عوامل منفرد یک جامعه یا محیط و فرهنگ (جامعه ایرانی و فرهنگ و اجتماع صـنعت نفت) بسـتگی دارد . بدون این افراد خلاق ونوآور، نه فرایندی مناسب و نه ساختار کارآمـدی برای گسترش و توسعه نوآوری ها پدید نخواهد آمد.این افراد کارآفرین هم می توانند در درون یک سازمان و شـرکت دولتی و هم شـرکت های خصوصـی و با مالکیت شخصی آنها و در نقش های مختلف( از کارشناس و تکنسین تا مدیر و وزیر موفق) به ظهور،ترویـج، رشد و شـکوفایی یک تکنولوژی منفرد( مثل شـیرکنترل ، کوره ، پمپ و...) تا یک سازمان و شـرکت صـاحب نظر و متخصـص( ماننـد شـرکت های ساختمانی ،تعمیراتی،پیمانکاری ، مشاوره ای و ...) یاری رساننـد. لـذا وجود نیروهای فکور و خبره قلب اصـلی توسعه یک صـنعت به شـمار می رود.به علاوه افراد برسازنـده سازمان، منابع و فرایندها وسیاسـتگذاری در چارچوب محیط وتعاملاتشان توسعه تکنولوژی را رقم می زننـد که این فرایند درشکل ۱ نشان داده شده است.شـکل ۱ :چارچوب توسعه تکنولوژیهمـانگونه که شـکل فوق نشـان می‌دهـد نیروی انسانی عنصـر مشترک تمام این حلقه اصـلی توسـعه است که هم به صـورت افراد کـارآفرین و خبـره ، مـدیران مـوثر بنگاههـا وسازمـان هـا ، منـابع دانشـی و سـرمایه فکری و نیز سیاسـتگذاران فکور و هوشـمند محیط های مختلف قرار دارنـد. هر چه این نیروهای انسانی موفق تر باشـند حلقه های مـذکور نیز قویتر و سـرعت و آهنگ توسعه را نیز شتاب خواهند بخشید.به نظر برخی از متفکران عامل اصلی توسعه کشورهای موفق نفت خیزی مانند نروژ این است که سکان داری و رهبری بخش دولتی آنها (که عامل سیاستگذاری و هدایت جامعه است) برعهده خبره ترین و آگاه ترین افرادی است که هم تحصـیل کرده و دانش آموخته بهترین دانشگاهها هستند و هم با مزایای مناسب وگذراندن آزمونها وباضوابط لازم و بدون ارتباطات غیر سالم و به صـرف شایسـتگی در مصدر امور مهم قرار گرفته اند[۲] به یقین قرارگرفتن خبرگان هر رشـته در راس امور این رشد و توسعه را در بردارد. در این تحقیق نیز توسعه تکنولوژی در صنعت پالایش کشور با توجه و تمرکز بر روی نیروی انسانی متمـایز و ویژه یا عبارتی خبره دنبال می شود.عموماً دانش و مهارت های لازم برای حفظ یک سیسـتم با خبرویت و دانش لازم برای تغییر و بهبود سازمـان وسیسـتم های آن متناسب است[۳] زیرا سازمـان هـا برای کسب مزیت رقابتی و انطباق با تغییرات محیطی باید کارکنان متخصـص وخبره ای داشته باشند که بالاترین عملکرد را داشته ودرصد قابل توجهی از کارکنان را تشکیل دهند. سوانسون این خبرگی را اینگونه تعریف می کند:سطح بهینه ای از عملکرد در یک حوزه خاص از فعالیت انسانی که فردی صاحبآن می شود یا از وی انتظار ابراز آن می رود. [۳]در نظریات مختلف نیز دو دیدگاه به خبره وجود دارد که یکی خبرگی را ناشی از کسب دانش و مهـارت در اجتماعات عمل می دانـد و در نتیجه نیروها و گروههای اجتماعی،یادگیری گروهی و همکاری تیمی را پیش نیاز آن بر می شـمرد. این دیـدگاه خبرگی را برسـاخته اجتمـاعی می دانـد زیرا متعقـد است ابزار انـدیشه و عمـل با پیونـد و همکاری و در گروههـای اجتمـاعی سـاخته می شونـدکه فرد را قـادر می سازد خبرگی و تخصـص خود را به طور مشترک با بقیه تعریف و کسب کنـد.در نگـاه دوم خبـرگی پدیـده ای فردی و ذاتی تلقی می شودکه نتیجه توانش و ظرفیت هـای فردی افراد برای جـذب و کسب دانش در محیط های اجتماعی و فیزیکی است و گـذشت زمان و دوره های متمادی کار عملی آنرا پدید می آورد( دوره ای حداقل ۱۰ سال یا ۱۰/۰۰۰ ساعت عمل داوطلبانه). نظریات و تحقیقات مختلف پیرامون خبرگی عموماً این ویژگی را توانایی سازمانـدهی و پردازش بخش هـای کوچـک اطلاعـات به راه حـل های خلاق و معنادار برای یک مسـئله خاص تعریف می کننـد[۴]. بـه نظر مک کریمن و وگنر [۵] خبرگی با سه ویژگی زیر مشخص می شود: ۱-داشتن حجم گسترده ای از دانش در خصوص یک قلمرو خاص، ۲-کـارایی بالاـ در به کار بردن این دانش و۳- توانـایی آموختن از تجربه های حاصله در این قلمرو.لـذا احصاء و کاربرد اطلاعات مرتبط با شـغل یکی از ویژگی های خبره است که او را از سایر شاغلان یک سـمت با همان مقـدار تجربه متمایز می کند و به علاوه این افراد دارای انگیزه بالاتری نسبت به سایر افراد غیر خبره در حرفه خود هسـتند و برای تصمیم گیری ها مسئولیت می پذیرند و از

تصمیم اخذ شده حمایت و پشتیبانی می کنند[۶]درمجموع یک کارشناس خبره با یک متخصص از این بعد تفاوت دارد که متخصص توانایی حل یک مسئله را دارد و خبره دانش حل آن را. یک خبره دارای دانش یا توانایی گسترده در یک حوزه مطالعاتی یا فعالیت است و عموماً با ویژگی های دوره های آموزشی طی کرده ، سطح تحصیلات، سمت و شغل ، مقالات و نوشته ها و تجربه از بقیه متمایز می گردد . این فرد دارای دانش خاصی در یک موضوع است که فراتراز دانش افراد متوسط می باشد و لذا افراد دیگر به طور رسمی(یا قانونی) متکی به نظر وی می باشند چرا که عموماً به دلیل خردمندی یا داوری دقیق خود یک حکیم و فیلسوف هم تلقی می شود. هرلینگ [۷] معتقد است بعد از ۳۰ سال تحقق و توسعه درباره این موضوع توافق قوی ای از سوی دو گروه پیرامون اینکه خبرگی در واقع چیست و چگونه باید عملیاتی شود پدید نیامده است و از میان این نظرات مختلف وی سه عامل مشترک را به عنوان عوامل بر سازنده خبرگی تعریف میکند:۱) خبرگی بیانگر یک وضعیت دینامیک و پویاست۲) تجربه وابسته به یک حوزه فعالیتی است و ۳) عنصر اساسی آن دانش،تجربه و توانایی حل مسئله است.فصل مشترک تمام مولفه های موجود روی هم حوزه قابلیت کارکنان رامی سازد.خبرویت و تخصص کارکنان به صور مختلف سطح بندی شده است. به عنوان مثال جاکوبز [۸] کارکنان را بر اساس سطوح مختلف تجربه در ۵ دسته تازه کار تا خبره قرار می دهد. اما تعریف سطح خبره در ادبیات مربوطه بسیار دشوار و شاخص های آن مختلف است و ما از میان دسته بندی های مختلف بر اساس قابلیت های مدنظر برای توسعه تکنولوژی ، کارکنان را براساس سه شاخص دانش،تجربه وتوانایی حل مساله [۷] در سه دسته تازه کار، متخصص یا کارشناس و در نهایت خبره قرار می دهیم.روش شناسیبا توجه به اینکه موضوع تحقیق بررسی توسعه تکنولوژی صنعت پالایش و الزامات مرتبط با نیروی انسانی خبره نام دارد، جهت انجام کار عمدتاً از روش اسنادی و کتابخانه ای استفاده شده و همراه با آن ضمن مراجعه به واحدهای مختلف که مسئول سیاست گذاری یا ارائه خدمات پرسنلی هستند اطلاعات لازم نیز تهیه شده است . به علاوه به منظور افزایش اطمینان از برخی یافته ها و یا استخراج طرح و برنامه‌های آتی ونیز چشم انداز تکنولوژیک آینده و صنعت پالایش با چندین تن از مشاوران ، مدیران و کارشناسان خبره صنعت پالایش و پخش مصاحبه و گفتگو به عمل آمده است.در این بررسی نخست با مطالعه ادبیات موجود و تحقیقات صورت گرفته در خصوص خبرگی و تعاریف و نظرات مختلف در مورد آن ارائه شده و سپس با در نظر گرفتن شرایط موجود به ویژه داده‌ها ی نیروی انسانی شرکت ملی پالایش و پخش ، شاخص مناسب برای تعیین خبرویت و نیروهای خبره بالقوه این صنعت تدوین شده است.برای عملیاتی کردن تعاریف وتدوین شاخص با توجه به بانک اطلاعاتی کارکنان پالایش و پخش جهت بعد تجربه از ملاک سنوات کاری استفاده شده است و رتبه بندی تا ۴ سال برای تازه کاران،از ۴ تا ۱۰ برای متخصصان و۱۰ سال به بالا برای خبرگان تعیین شده است.برای سنجش بعد دانش، سطوح تحصیلی کارکنان را ملاک گرفته ایم و با توجه به اینکه توان حل مسئله به سادگی سنجیده نمی شود،شاخص ارزشیابی عالی مستمر حداقل ۲ سال آخر و ۵ سال آخر کار به ترتیب برای متخصص و خبره را برای آن بکار برده ایم.سپس به منظور تعیین الزامات تربیت نیروی خبره ، نخست وضعیت جهانی صنعت پالایش و پخش مورد مطالعه قرار گرفته است و آنگاه به وضعیت در نظر گرفته شده برای این صنعت در داخل کشور پرداخته شده است. به این منظور دوکشور آمریکا و چین به عنوان دو کشور پیشرو انتخاب و وضعیت تکنولوژی پالایشی و برنامه هایی که این کشورها برای آینده صنعت خود تدوین کرده یا پیشنهاد کرده اندمطالعه شده است. پس از آگاهی از وضعیت جهانی و روند جهانی این صنعت و تکنولوژی هایی که در آینده ممکن است در آینده توسعه یابند به سراغ منابع موجود برای صنعت پالایش کشور مان رفته ایم تا روند آتی تکنولوژی های جدید در این صنعت به دست آید.آنگاه بر اساس این داده ها الزامات منابع انسانی توسعه این تکنولوژی طرح و در نهایت پیشنهاداتی برای بهبود ارائه شده است.یافته هانگاهی به تکنولوژی های آتی اثر گذار بر صنعت پالایشآمریکاکشور آمریکا دارای بزرگترین صنعت پالایش جهان است وجهت گیری آتی این صنعت در جهان تا حد زیادی به سیاست ها وبرنامه های این کشور بستگی دارد.آمریکا در برنامه چشم انداز۲۰۲۰ تکنولوژی خود [۹] چندین حوزه را برای توسعه تکنولوژی پالایشی انتخاب کرده است و براساس آن مهمترین حوزه پیشرفت های تکنولوژیک در نظر گرفته شده برای صنعت پالایش این کشور افزایش بهره وری در مصرف انرژی و توسعه فرآیندهای پالایشی است که باید با توسعه تکنولوژی در این حوزه ها حاصل شود: ۱- گوگردزدایی و تصفیه فرآورده ها۲-تکنولوژی فرآیندهای نو۳-عملیات فرآوری پیشرفته۴-تولید یا ذخیره برق و۵-سیستم های انرژی و مدیریت آنها. [۱۰]با توجه به حوزه های بالا و لزوم توسعه تکنولوژی در سایر بخش های پالایشی می توان انتظار داشت که رشته ها زیر در آینده مورد توجه بیشتر قرار گرفته و توسعه یابند:۱-علوم زیستی و استفاده از قابلیت های علوم زیستی در پالایش و تکنولوژی های زیست مداخله ای ۲-ترکیبات جانبی سمی ناشی از احتراق( با توجه به توسعه قوانین زیست محیطی) ۳-مدل سازی کیفیت هوا ۴-سیستم های جمع آوری اطلاعات، تصمیم گیری و استانداردسازی، ۵-تکنولوژی سنسورها در شناسایی کیفیت نفت خام ۶-دانش خواص مواد و خوردگی ۷-تکنولوژی گوگردزداییاز نفت خام سنگین وگوگردزدایی زیستی ۸-فرایند پالایش هیدروکربن های حاوی مواد سنگین و ته مانده برج ها و ۹-تکنولوژی های افزایش بهره وری و کارایی فرایند پالایش.وضعیت تکنولوژی پالایشی در کشورهای در حال توسعه: چینچین که ظرفیت پالایش آن در حال حاضر ۳۰۴ میلیون تن در سال است بعد از آمریکا رتبه دوم پالایش جهان را به خود اختصاص داده است. از میان ۱۹ تکنولوژی پالایشی، متخصصان این کشور ۹ تکنولوژی برجسته وهدف آینده چین را به این شرح اعلام کرده اند :۱-کاتالیست های جدید هیدروژناسیون ۲-کاتالیست ها و مواد جدید کاتالیستی برای فرایند FCC ۳-تکنولوژی جدید تولید روغن های با گرید بالا ۴-تکنولوژی جدید آلکیلاسیون ۵-تصفیه کاتالیستی فرآوردهای نفتی با هیدروژن ۶-کراکینگ ته مانده های برجها با هیدروژن ۷-موم زدایی از روغن ها با هیدروژن ۸-TSRFCC(Two-stage Riser Fluid Catalytic Cracking)۹-کراکینگ کاتالیسی محصولات تقطیر شده با هیدروژن.[۱۱]به این ترتیب تکنولوژی کراکینگ وکاتالیست ها در سالهای آینده از اهمیت زیادی برخوردار خواهند شد و در نتیجه نیروی انسانی متخصص خود را می طلبد و هم اثرات علمی به کارگیری این تکنولوژی ها مشاغل و متخصصان با دانش و توانایی های منحصر به فردی را ضروری خواهد نمود.تکنولوژی های جدید آتی صنعت پالایش کشوربا بررسی گزارشات وبرنامه های طراحی شده برای توسعه صنعت پالایش کشور وبه ویژه گزارشات مدیریت برنامه ریزی تلفیقی شرکت ملی پالایش و پخش[۱۲] در مورد طرح های تولید و بهبود یا احداث پالایشگاههای جدید تا سال۱۴۰۴ ، تکنولوژی های نوظهور وجدیدی که در آینده در صنعت پالایش ایران مستقر خواهند شد استخراج شده است. تااین سال در نظر است تا علاوه بر طرح های بهبود وتوسعه پالایشگاهها موجود ۳ پالایشگاه ویژه نفت خام فوق سنگین و ۴ پالایشگاه معیانات گازی ایجاد شود. به این ترتیب عملاًـ از هم اکنون دو نوع تکنولوژی جدید پالایشی( پالایش نفت خام فوق سنگین) و پالایشگاه میعانات گازی، وارد صنعت پالایش کشور خواهد شد(جدول ۱).درحالیکه پالایشگاه های موجود تاکنون با

یک نوع خوراک(نفت خام تقریبا سبک )اداره می شدند.جدول ۱: تکنولوژی های نوین در صنعت پالایش کشورتکنولوژی های جدید پالایشگاه مربوطه فرصت ها/ چالش های نیروی انسانی عمدهپالایش نفت خام فوق سنگین شرکت های جدید هرمزو... متخصصان کاتالیست ، فرایندپالایش معیانات گازی شرکتهای جدید ستاره خلیج فارس و... متخصصان میان رشته ای(مهندسی گاز و پالایش)تکنولوژی ایزومریزاسیون واحدهای تصفیه میان مرحله ای متخصان میان رشته ای (مهندسی پالایش و پلیمر)تکنولوژی بازیافت پروپلین شرکت‌های پالایش نفت خام فوق سنگین و مجهز به واحدهای FCC و RFCC متخصصان‌میان‌رشته‌ای(مهندسی‌پتروشیمی‌وپالایش)تکنولوژی کک سازی شرکتهای پالایش نفت خام فوق سنگین متخصصان کاتالیست،فرایند و پتروشیمیتکنولوژی کت کراکر واحدهای بنزین سازی متخصصان کاتالیست،فرایندبه علاوه به جز ایجاد یک واحد بنزین سازی به شیوه کت کراکر در آبادان به جای واحد قدیمی(نخستین کت کراکر صنعت نفت ایران) ،در پالایشگاههای اراک ، اصفهان ، تبریز و کرمانشاه و نیز در پالایشگاه جدید معیانات گازی شیراز ،واحدهای جدید کت کراکر احداث خواهد شد و به این ترتیب در کشور جمعاً ۶ واحد کت کراکر و تکنولوژی جدید بنزین سازی از طریق واحد های کت‌کراکر وجود خواهد داشت. این موضوع نیز یکی از تغییرات بزرگ تکنولوژیکی در صنعت پالایش و پخش خواهد بود.علاوه بر واحدهای مرسوم موجود در پالایشگاههای کنونی، واحد ایزومریزاسیون ( در واحدهای جدید بنزین سازی یا واحدهای تصفیه نفتای سبک) و واحدهای بازیافت پروپلین ( در واحدهای جدید پالایش نفت خام فوق سنگین و نیز دارنده واحد های FCC و RFCC باخوراک معیانات گازی) و واحد های کک سازی (در پالایشگاه های نفت خام فوق سنگین) ۳ واحد جدید هستند که ایجاد خواهندشد. لذا الزامات توسعه منابع انسانی در راستای دستیابی به فنآوری های جدید در جدول زیر نشان داده شده است. اما علاوه بر این تکنولوژی ها شرایط اجتماعی،اقتصادی،سیاسی نیز می توانند بر آینده این صنعت و تکنولوژی پالایشی کشور اثر بگذارند که در زیر به آنها می پردازیم.نگاهی به شرایط اجتماعی ،اقتصادی،سیاسی اثر گذار بر صنعت پالایششرایط اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی برجسته و اثرگذار برآینده صنعت پالایش و پخش کشور وتکنولوژی های آن عبارتند از: ۱-جهت گیری مشارکت های خارج کشور۲-چالش کاهش تولید نفت خام کشور۳-خصوصی سازی ۴-مدیریت توزیع و انتقال ۵- تشدید قوانین زیست محیطی ۶-رشد صنعت GTL ۷-رشد احتمالی صنایع سوخت غیرفسیلی.هریک از این موضوعات در آینده اثرات زیادی بر صنعت پالایش کشور خواهند گذاشت و ممکن است الزامات نیروی انسانی مختلفی را بر آن اعمال نماید.با راهبرد فعالیت در خارج از کشور صنعت پالایش نفت ایران باید عملیات خود را توسعه داده و وارد سایر کشورها شده و مطابق با شرایط جهانی فعالیت کندکه الزاماتی چون لزوم استراتژی رقابتی ، فعالیت و عملکرد در چارچوب استانداردهای جهانی و دشوارپالایشی و توجه مداوم به شرکت های رقیب،تکنولوژی های روز ، ارائه نظام های کارآمدتر و کاهش هزینه ها و جذب نیروی انسانی متخصص و خبره را دربرخواهد داشت.بخش میانی دستی انتقال و بخش پایین دستی باید با دنیای روز و اقتصاد نوین، جهت مدیریت اقتصادی انبارها و مخازن نفت خام و فرآورده ، بازاریابی و خرید بین المللی ، منطبق و همراه شود. لذا تربیت نیروهای متخصص در امور بین‌المللی ، حقوقی بین المللی ، بازاریابی و اقتصاد بین المللی ، مدیریت حمل ونقل دریایی، مدیریت مخازن و فرآورده های نفتی به یکی از اولویت های کشور تبدیل خواهد شد.فرایند خصوصی سازی در کشور نیز از یکسو باعث رقابتی تر، اقتصادی تر و کارآمدتر شدن صنعت پالایش شده در نتیجه شرکت های پالایشی برای نیل به سودآوری و بهروه وری بالاتر باید به بهره‌وری نیروی انسانی متوسل شوند. و از سوی دیگر بخش دولتی پالایش و پخش در حوزه منابع انسانی باید با نگاهی استراتژیک و آینده نگر بتواند نیروی انسانی لازم و کارآمد مسیرهای آموزشی، رشته ها و دانشگاههای لازم را طراحی و پیشنهاد کند و نهادهای مربوطه را برای توسعه زیرساخت هاو پشتیبانی لازم از بخش خصوصی پالایش و پخش هدایت و هماهنگ سازد.... مراکز آموزشی خارج از صنعتاین مراکز عموماً ارائه کننده دورهای عمومی و غیرتخصصی از قبیل دوره های آموزشی زبان ، کامپیوتر (ICDL و SPSS و سایر نرم افزارهای غیرتخصصی) ، دوره های دفتری و اداری و منشی گری هستند و به ندرت خدمات آموزشی در زمینه های تخصصی و فنی وابسته به صنعت و پالایش ارائه می کنند.اخیراً برخی از آنها توانایی ارائه برخی از دوره ها و خدمات آموزشی ایمنی ، بهداشت و محیط زیست را بدست آورده اند اما تا رسیدن به تخصص لازم فاصله زیادی دارند.دلیل اصلی اینکه مراکز خارج صنعت و خصوصی نمی توانند دوره های پیشرفته و تخصصی لازم را برای صنعت نفت ارائه کنند آنست که اولاً تهیه امکانات ، تجهیزات و وسایل آزمایشی( مانند شبیه ساز، ماکت ، فیلم و...) در زمینه این صنعت بسیار گران و پیچیده است که تامین هزینه آن از سوی هر شرکتی مقدور نیست و ثانیاً در صورت تامین مالی امکان بازگشت سرمایه خیلی بالا نیست زیرا بازاریابی در بخش آموزش گاه به سودآوری منتهی نمی شود.نتیجه گیری :ضرورت پرکردن شکاف میان نیازهای آتی و قابلیت های کنونی نیروی انسانیکاهش فاصله میان قابلیت های کنونی و آینده مورد نیاز نیروی انسانی موضوع مورد توجه اکثر کشورها و سازمان ها است ودر صنعت پیچیده نفت باید بسیار جدی گرفته شود. بیشتر کشور ها نیز بر قابلیت هایی که بتوانند کارایی ، بهره وری و نوآوری و آمادگی و مسئولیت پذیری نیروهای انسانی آنها در برابر چالش های آینده بالاتر ببرد تاکید دارد، لذا درصدند شکاف‌هایی را پر کنند که بر مزیت رقابتی آنها اثر می گذارد. این بررسی نشان می دهد که افزایش کمی وکیفی نیروهای متخصص وخبره صنعت پالایش مستلزم آمادگی،برنامه ریزی برای ایجادفضای یادگیری سازمانی فراملی ؛توسعه حرفه ای مداوم،طراحی وبازنگری رشته های جدید به ویژه در مدیریت ومهندسی انتقال وتوزیع ،تاسیس مرکز آموزش و ارزیابی ،تاسیس مرکز همکاریهای منطقه ای پالایشی،تغییر شیوه آموزش سنتی به اثربخش و واقدام بخش های مرتبط برای جذب ونیز توسعه کارکنان ومهندسین ومدیرانی است که درآینده واجد قابلیت هایی متناسب با نیاز عصر خود باشند که عبارتنداز.الف)سرپرستان ومدیران ۱- تجربه جهانی: فشار جهانی شدن به همکاری جهانی بیشتر و طلایه داری و چالش بیشتر مدیران برای تامین تقاضاهای رو به تزاید جهانی می انجامد و در نتیجه مدیریت های منابع انسانی باید به افزایش کارکنانی که متخصص ، متبحر باشند و قابلیت جابه جایی در سطح جهانی را داشته وبه دانش و مهارتهای مدیریتی و تصمیم گیری های بنگاهی مجهز باشنداهتمام بیشتری کنند.۲- پیش بینی و مدیریت تغییر: مجهز کردن مدیران برای مواجه با تغییرات سهمگین و بزرگ جدی است. فرایند تصمیم گیری در این تغییرات اهمیت زیادی دارد و گاه می تواند فاجعه پدید آورد. در نتیجه کیفیت بسیار برجسته می شود و بدیهی است که عامل اصلی کیفیت انسان و خواست کارکنان برای حفظ و ارتقای آن است. بخش های مدیریت منابع انسانی می تواند و با ارائه آموزش به توسعه بخش‌های خدمات کیفیت و فرآورده یاری رساند.۳- رهبریبا توانایی اثرگذاری بر افراد و انگیزش بخشی و تحریک آنها برای تحقیق اهداف سازمان: یک کسب و کار موفق در گروی رهبری موفق است و رهبران ضعیف باعث از دست رفتن کارکنان ، مشتریان تقاضاها و سود سازمان می شوند . مدیریت منابع انسانی می توانـدبابرنامه های افزایش توان سازمان ها

برای موفقیت در رهبری با کمک به رهبران آنها پیشگام باشد.۴- قابلیت تسلط بر زبان خارجی برای اثرگذاری بر فرهنگ کسب و کار جهانی و تغییرتعداد افرادی که می توانند به زبان انگلیسی از زبان جهانی کسب و کار در آینده تکلم کنند.۵- دانش کامپیوتر وفنآوری اطلاعات : برنامه ریزی منابع انسانی در دنیای کنونی باید هم در سطح استراتژیک و هم سطح عملیاتی و اجرایی فعال و پویا باشد وبتواند در راس سازمان و شریک در طراحی استراتژی سازمان قرارگیرد تا منابع انسانی را با سایر بخش ها و به ویژه تکنولوژی یکپارچه کند. تکنولوژی اطلاعات یکی از این بخش هاست که باید آن را در کنار منابع انسانی به صورت یکپارچه مد نظر قرار داد. شبکه های الکترونیک و خودکار می تواند با ایجاد دسترسی مستقیم کارکنان به خدمات و اطلاعات انسانی در خدمت مدیریت منابع انسانی قرار گیرند و با ایجاد فرصت بیشتر جهت مدیران منابع انسانی ، زمان بیشتری را برای آنها جهت تمرکز روی امور استراتژیک و دارای ارزش افزوده فراهم کنند تا آنها بتوانند شکاف میان نیازهای آینده و توانایی های کنونی را کمتر کنند ، لذا دست اندرکاران منابع انسانی باید به توسعه و ارتقای سواد و دانش کامپیوتری سازمان های خود توجه بیشتری نمایند.به علاوه اهتمام مدیران در توسعه خود در زمینه های فوق توسعه ورشد سایر کارکنان را نیز در این محورها در پی خواهد داشت. ب)موسسات تحقیقاتی/دانشگاهی/آموزشی۱. تاسیس وتوسعه مراکز،پژوهشکده ها وهسته های تحقیقات پالایش: با توجه به افزایش ظرفیت پالایشی کشور توان تحقیقاتی کشور نیز باید همپای آن رشد کند.توسعه کمی وکیفی این مراکز با جهت گیری کاربردی وتجاری،توسعه تکنولوژی پالایشی کشور را حداقل در منطقه به دنبال خواهد داشت. اما مراکز دانشگاهی باید نیروی انسانی این مراکز ونیز صنعت را با قابلیت های جدید وروز آماده کنند.در حالیکه در مقاطع فوق لیسانس هنوز رشته های جدید چندان مرتبطی با پالایش وجود ندارد.به علاوه با توجه به دو چالش تکنولوژی GTL وسوخت زیستی هنوز مرکز یا دانشگاه قابل توجهی در مورد این دو محور اقدام برجسته ای صورت نداده است.در حالیکه باید به لحاظ دانش وتکنولوژی در انها آماده شد.۲. دانشگا ه ها ومراکز آموزش پالایشی : دیدیم که روند جذب نفرات برگزیده کنکور سراسری به مهندسی شیمی کم شده که این امر می تواند معرف یک تهدید برای آینده این صنعت باشد.این تهدید باید با افزایش مشوق ها وانگیزه های این رشته در برابر سایر رشته ها وبه ویژه در صنعت نفت رفع شود.نکته دیگر لزوم بازنگری در رشته های مهندسی شیمی وتدوین مجدد آنها با نیازهای آتی است.طراحی رشته هایی در زمینه مدیریت ومهندسی انتقال،مدیریت ومهندسی توزیع،مدیریت ومهندسی انرژی،مدیریت ومهندسی شبکه های انتقال وتوزیع ،مدیریت ومهندسی سرمایه ودارایی پالایشی،بازاریابی وحقوق بین المللی پالایشی و... از جمله این سرفصل هاست که باید به صورت میان رشته ای طراحی شوند.با توجه به ایجاد قطب های جدید پالایشی کشور(آبادان وبندرعباس) سیاست گذاری آموزشی جدیدی برای تربیت دانشجویان بومی در مقاطع کاردانی وکارشناسی باید صورت گیرد تادر آینده با جذب آنها این قطب ها مشکلات کمتری نیز داشته باشند.تغییر شیوه رهبری واستراتژی مراکز آموزشی درون صنعت نفت وپیوند وتعامل آنها با دانشگاه وبه روز شدن آنها با بهره گیری از مدیریت اموزشی جدید نیز می تواند این مراکز را در توسعه کارکنان وبه روز کردن آنها یاری رساند. منابع۱. غلامی، حسین ۲۷ دی ۱۳۸۵ گزارشی از وضع رویکرد به انرژی های نو در ایران در

www.roshangari.net/as/ds.cgi?art=۲۰۰۶۰۱۱۷۰۹۴۴۰۵.html۲. Karl ,Terry Lynn (۱۹۹۷)The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States. Berkeley: University of California Press.۳. Swanson, R A (۱۹۹۴) Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise San Francisco: Berrett-Koehler.۴. Kuchinke, K. P. (۱۹۹۷). Employee expertise: The status of the theory and the literature.Performance Improvement Quarterly, ۱۰(۴), ۷۲-۸۶.۵. MacCrimmon, K. R., & Wagner, C. (۲۰۰۲) The Impact of Experts on Information Sharing During Group Discussion, Small Group Research, Vol. ۳۳, No. ۴, ۳۸۳-۴۱۱, SAGE Publications.۶. Franz, T. M., & Larson, J. R., Jr. (۲۰۰۲). The impact of experts on information sharing during group discussion. Small Group Research , ۳۳, ۳۸۳-۴۱۱ .۷. Herling, R.W. & Provo, J. (Eds.) (۲۰۰۰). Strategic perspectives on knowledge, competence, and expertise. Advances in Developing Human Resources, Monograph of The Academy of Human Resource Development, ۵.۸. Jacobs ,RL(۱۹۹۷) The taxonomy of employee development: Toward an organizational culture of expertise, AHRD conference proceedings, ۱۹۹۷.۹. U.S. Department of Energy (۲۰۰۰)Technology Vision ۲۰۲۰: A Technology Vision for the U.S. Petroleum Refining Industry and the Technology Roadmap for the Petroleum Refining Industry, Draft ۲۰۰۰, Industrial Technologies Program, in http://www۱.eere.energy.gov/industry/petroleum_refining/pdfs/techvision.pdf۱۰. U.S. Department of Energy(۲۰۰۰)Technology roadmap for the petroleum industry, in www.usms.nist.gov/roadmaps/.cfm?ID=۷۲ - vk.۱۱. Liu, Haiyan & Yu, Jianning & Xu, Jian & Fan, Yu & Bao, Xiaojun(۲۰۰۷) Identification of key oil refining technologies for China National Petroleum company, Elsevier in its journal Energy Policy,Volum): ۳۵,Issue : ۴, ۲۶۳۵-۲۶۴۷.

۱۲. مدیریت برنامه ریزی تلفیقی؛ فرصتهای کارآفرینی در صنعت پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران گزارش داخلی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران اردیبهشت ۱۳۸۶۱۳. معاونت برنامه‌ریزی وزارت نفت؛ پیش نویس چشم انداز صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هـ. ش۱۴. سازمان سنجش آموزش کشور دفترچه راهنمای پذیرش دوره های کارشناسی دانشگاه ها ی سراسری ۱۳۸۶۱۵. سازمان سنجش آموزش کشور دفترچه راهنمای پذیرش دوره های کارشناسی ارشد ،۱۳۸۶۱۶. سازمان سنجش آموزش کشور دفترچه راهنمای پذیرش دوره های کاردانی دانشگاه جامع علمی کاربردی،۱۳۸۶

۱۷ .Plessis A. J. du, Beaver, B. and Nel P.S. (۲۰۰۶) closing the gap Between Current Capabilities And Future Requirements In Human Resource Management In New Zealand:

Some Empirical Evidence , Journal of Global Business and Technology, Volume ۲, Number ۱, Spring ۲۰۰۶. منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۳ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

### تجزیه و تحلیل شغل

... Job Analysis تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.

تجزیه و تحلیل شغلتجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می شود گزارش کرد، نه آنچنان که در گذشته انجام می شده یا آنچنان که باید انجام شود، یا آنچنان که در سازمانها و مؤسسات مشابه دیگر انجام می شود.مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می پذیرد و وظیفه ای است که بر عهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل۱- بررسی کلی سازمان- کل سازمان بررسی می گردد تا معتوم شود مشاغل فعلی با بافت و اهداف کلی آن هماهنگی و مطابقت دارد یا خیر.۲- تعیین منظور از تجزیه و تحلیل شغل و موارد استفاده آن۳- انتخاب مشاغل بطور نمونه۴- جمع آوری اطلاعات در باره هر شغل و خصوصیاتی که شاغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید.۵- تنظیم شرح شغل۶- تنظیم شرایط احراز شغل۷- طراحی شغل- تنظیم وظایف و مسئولیتها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود.۸- ارزیابی و اصلاحات لازم روشهای تجزیه و تحلیل شغل: ۱- مشاهده مستقیم، ۲- مصاحبه، ۳- پرسشنامه، ۴- مصاحبه گروهی، ۵- نشست با متخصصان، ۶- ثبت وقایع، ۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت ( PAQ- Post Analysis Questionnaire )مشاهده مستقیم- از یادداشتهای مشاهده مستقیم مواردی از قبیل چه کاری چگونه انجام می گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام دادن آن می شود، شرایط محیطی کار چیست و از چه ابزار و آلاتی استفاده می شود. استخراج می گردد.از روش مشاهده بیشتر برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده، یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است، استفاده می شود.روش مشاهده مستقیم برای مشاغلی مانند کار یک محقق، دانشمند، وکیل دادگستری یا ریاضیدان که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می دهد، مناسب نیست.تحلیلگر کار با روش مستقیم باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار در روال عادی آن تأثیر نگذارد. در غیر این صورت اطلاعات حاصله اعتبار چندانی نخواهد داشت.مصاحبه- مصاحبه به دوصورت آزاد و بسته انجام می شود. در مصاحبه آزاد که حاصل تجربیات هاتورت است. چهر چوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده به وجود می آید، مسیر و شکل آن را تعیین می کند. در مصاحبه بسته (منظم) چهار چوب مصاحبه کاملاً معلوم است و سئوالات از قبل تعیین شده اند. تهیه فهرستی از سئوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها و نیز قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزایای محاسبه بسته می باشد.مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت انجام می شود.- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغلهای یکسان دارند.- مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند. نکات مهم در مصاحبه:- از میان کارکنان باید کسانی را انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را در باره شغل داشته باشند.- باید رابطه خوب و دوستانه ای با مصاحبه شونده برقرار نمود.- مصاحبه باید تا حد ممکن منظم و سازمان یافته باشد و بدین منظور از فرمهای استانداردی شامل سئوالات از قبل تعیین شده و فضایی برای ثبت پاسخها به وسیله تحلیلگر، استفاده شود. باید دقت نمود که پاسخ دهنده را مقید به پاسخگویی در چهارچوب تعیین شده ای نکرد و به او اجازه داد در صورت تمایل، نظرات خود را ابراز نماید.- در مواردی که وظایف در بعضی از مشاغل روال خاصی ندارد و مرتباً تکرار نمی شود باید از شاغل خواست که فهرستی از وظایف خود را به ترتیب اهمیت و کثرت وقوع تهیه کند و در اختیار تحلیلگر بگذارد.- بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده باید مرور شود و صحت آن تأیید گردد. این کار معمولاً از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه شونده انجام می گیرد. مزایا و معایب مصاحبهمهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می کنند. در ایت ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می شوند که معمولاً در روشهای دیگر پنهان باقی می ماند.با وجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل امکان جمع آوری اطلاعات نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است. پرسشنامه- پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو نوع سئوالات عینی (سئوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سئوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) هستند. تجزیه و تحلیل مشاغل ممکن است برای مطالعه و شناخت مشاغل فعلی با شد یا مشاغلی که در آینده در سازمان به وجود خواهند آمد.به منظور تجزیه و تحلیل مشاغل جدید معمولاً پرسشنامه برای فردی فرستاده می شود که انتظار می رود سرپرستی متصدیان این مشاغل را در سازمان عهده دار گردد. نکات مهم در طراحی پرسشنامه- تعدادسئوالات باید کم باشد- برای پاسخ دهنده ها باید کاملاً روشن باشد که چرا به سئوالات پاسخ می دهند و از جوابها چه استفاده ای خواهد شد.- سئوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد.-

پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید. مزایا و معایب پرسشنامهپرسشنامه کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است و با استفاده از آن می توان در زمان نسبتاً کوتاهی، اطلاعات زیادی به دست آورد، اما همواره این اشکال وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سئوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد، یا قبل از برگرداندن پرسشنامه به تحلیلگر، آن را برای مدت زیادی نزد خود نگهدارد. مصاحبه گروهی- مصاحبه گروهی شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می شود. اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید، دقیق تر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می آید. با این حال پویایی و هنجارهای گروه ممکن است سودمندی و اثربخشی این روش را کاهش دهد.نشست متخصصان- در این روش جلساتی تشکیل می شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی در باره شغل دارند، دعوت و نظرخواهی می شود.ثبت وقایع- در این روش از متصدی شغل خواسته می شود که فعالیتهای روزانه خود را یادداشت کند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول محسوب می شود ولی دشوار و وقت گیر است.پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل می باشد که در اوایل دهه ۱۹۷۰ به وسیله مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید.در این پرسشنامه

فعالیتهای هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم گردیده است. عناصر مهم در هر یک از این طبقات ششگانه نیز شناسایی شده اند. منظور از ((عنصر))، حرکت یا عملی است که در کار انجام می گیردو جزئی از آن به شمار می آید. در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیتهای ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده اند.طبقات ششگانه عبارتند از: ۱- منابع اطلاعاتی (۳۵ عنصر)، ۲- فعالیتهای فکری (۱۴ عنصر)، ۳- فعالیتهای جسمانی (۴۹ عنصر)، ۴- برقراری ارتباط با دیگران (۳۶ عنصر)، ۵- زمینه شغل (۱۹ عنصر)، ۶- سایر فعالیتهای شغل (۴۱ عنصر)تحقیقاتی که در باره ًانجام گرفته است، پایایی و روایی آن را تأیید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است. تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغلاطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید. به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرمهای خاصی منتقل می گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیتها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. تنظیم شرح شغلشرح شغل توضیح می دهد که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می دهد و شامل اطلاعاتی به شرح زیر می باشد.الف) شناسنامه شغل (شامل: ۱- عنوان شغل، ۲- کد (شماره پست سازمانی)، ۳- نویسنده شرح شغل، ۴- تاریخ تحریر شرح شغل، ۵- تصویب کننده، ۶- جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی، ۷- عنوان سرپرست مستقیم شاغل، ۸- پایه و رتبه شغل، ۹- حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد.ب) خلاصه شغل- بیان کلی وظایف اصلی شغلج) ارتباطات اداری (داخل و خارج از سازمان)د) شرح وظایف و مسئولیتهاه) اختیارات (شانمل: حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم گیری، تعداد افرادی که به طور مستقیم از او دستور می گیرند، سقف بودجه در اختیار شاغل)و) معیار عملکرد- منظور از معیار عملکرد، فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می رود با رعایت آن، متصدی شغل وظایف و مسئولیتهای اصلی خود را آن طور که در شرح شغل آمده است، بدرستی انجام دهد و به وسیله آن بتوان عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد.ز) محیط و شرایط کار تنظیم شرایط احراز شغلفرم شرایط احراز شغل از یک طرف، راهنمایی برای کارمند یابی است و از طرف دیگر از آن در طراحی آزمونهای انتخابی، یعنی آزمونهایی که توانائیهای متقاضیان شغل را می سنجد، استفاده می شود. روشهای تنظیم شرایط احراز شغل۱- اظهارات صاحبنظران (روش قضاوتی): در این روش از کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند سئوال می شود کسی که شغل مورد نظر به او واگذار می گردد باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارتهایی باشد، چه دوره هایی را گذرانده باشد و استعداد, هوش و شعورش در چه حدی باشد تا بتواند با شایستگی عهده دار آن شود.۲- تجزیه و تحلیل آماری: در این روش که منطقی ترین و در عین حال دشوارترین روش است، رابطه میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قوه بینایی، قدرت جسمانی، ... و توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش تعیین می گردد، و از طریق علمی اثبات می شود. کاربرد تجزیه و تحلیل شغل:کاربرد تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از: کارمند یابی، انتخاب و انتصاب، آموزش، ایمنی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و طراحی شغل. علاوه بر موارد مذکور، از تجزیه و تحلیل شغل در برنامه ریزی نیروی انسانی، تحقیق و پژوهش و تنظیم قوانین و مقررات استخدامی استفاده می شود. مشکلات تجزیه و تحلیل شغل:الف) واکنش کارکنانب) کاستیهای فرآیند تجزیه و تحلیل شغل طراحی شغلبرای طراحی شغل معمولاً از چهار روش استفاده می شود: ۱) روش مدیریت علمی، ۲) روش انگیزشی، ۳) روش سیستمی، ۴) روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی۱) روش مدیریت علمی (روشهای حرکت سنجی و زمان سنجی): تقسم کار، تخصصی کردن شغل و ساده کردن کار، از جمله نکاتی است که تیلور در طراحی مشاغل مورد توجه قرار می داد.۲) روش انگیزشی: بر اساس روش انگیزشی مشاغل باید به گونه ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد. روش انگیزشی بر اساس نظریه های زیر پیشنهاد گردیده است:نظریه دو عاملی هرزبرگ- در این نظریه، هرزبرگ از دو عامل بهداشتی و انگیزشی صحبت می کند و معتقد است در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می شود، وجود آنها تأثیری در رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد. اما وجود عوامل انگیزشی- که به ماهیت کار بر می گردد- باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می گردد. بر اساس این نظریه روشهایی برای طراحی شغل، تحت عنوان کلی غنی سازی شغل به اجرا در می آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان، وظایفی که معمولاً به عهده سرپرستان است به ایشان واگذار می گردد.نظریه فعال سازی- طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد. با توجه به این مطلب، تنوع در کار برای کاهش خستگی باید مبنای طراحی مشاغل باشد. گردش شغلی یکی از روشهایی است که به این منظور به کار گرفته می شود.نظریه ویژگیهای شغل- این نظریه مانند نظریه هرزبرگ، معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود باز خور می گیرند. برخلاف نظریه هرزبرگ که در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی شود، در نظریه ویژگیهای شغل، ابعاد کار به شرح زیر در طراحی شغل مورد توجه قرار می گیرد:۱. انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و توانائیهای گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد.۲. هویت کار باید معلوم باشد. یعنی به جای جزئی از کار، کارکنان باید یک کار را به طور کامل انجام دهند.۳. کار باید مهم به شمار آید.۴. طراحی شغل باید به گونه ای باشد که شاغل آن استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند در باره رویه کار، تصمیم گیری کند.۵. طراحی شغل باید به گونه ای باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخور بگیرد. ۳) روش سیستمی- منظور از روش سیستمی این است که به جای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار، مکمل یکدیگر باشند.در روش سیستمی، مانند روش مدیریت علمی، هدف این است که کارآیی عملیات افزایش یابد، ولی بر خلاف روش مدیریت علمی، به جای توجه به افزایش کارآیی در تمام وظایف شغل، به وظایفی توجه می شود که نقش مهمی در روال کار دارند. همچنین به کارکنان اجازه داده می شود در باره نحوه انجام دادن این وظایف، تصمیم گرفته، هرگونه اشتباهی را خود در مبداء اصلاح کنند.۴) روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی- طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول، شغل بر اساس ویژگیهای زیستی و جسمی انسان طراحی می شود. در این روش که ارگونومیکز، به معنی سازگاری با وضعیت فیزیکی افراد، خوانده شده است، سعی می شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی که معمولاً در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان به وجود می آید، جلوگیری گردد.در روش دوم که روش ادراکی- حرکتی خوانده شده است، پیلمدهای روانی تماس انسان با ماشین آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می گیرد. منبع: مدیریت منابع انسانی- دکتر اسفندیار سعادت- انتشارات سمت

Job Analysis

Job analysis is information about a position to be filled that helps to identify the major job

requirements (MJR) and links them to skills, education, training, etc., needed to successfully perform the functions of that job. The purpose of the job analysis is to identify the experience, education, training, and other qualifying factors, possessed by candidates who have the potential to be the best performers of the job to be filled. It can also be used to identify documents and other elements vital to the candidate evaluation, referral and selection process, such as measurement methods and interview requirements.There are two key elements of a job analysis:۱. Identification of major job requirements (MJRs) which are the most important duties and responsibilities of the position to be filled. They are the main purpose or primary reasons the position exists. The primary source of MJRs is the most current, official position description.۲. Identification of knowledge, skills and abilities (KSAs) required to accomplish each MJR and the quality level and amount of the KSAs needed. Most job analyses deal with KSAs that are measurable, that can be documented, and produce meaningful differences between candidates. Typically, possession of KSAs is demonstrated by experience, education, or training. The goal of KSAs is to identify those candidates who are potentially best qualified to perform the position to be filled they are most useful when they provide meaningful distinctions among qualified candidates. Source documents for KSAs may be the position description, Office of Personnel Management qualification standards and job classification standards. Job AnalysisJob analysis is the process whereby jobs are investigated in sufficient detail to enable (a) recruitment of people into them or (b) assessment of the performance of people who are already working in them.Work-oriented methodsThe principle of work-orientation is to understand the job that is done in terms of the outcomes and the activities used to achieve those outcomes. Work-oriented methods can be used both work improvement, job definition and also for recruitment. ⁕ Structured questionnaire: questionnaires and checklists to organize. ⁕ Process analysis: Breaking down the activities. ⁕ Observation: researcher just watches what is done. ⁕ Self-reports: the incumbent reports what happens using diaries and logs ⁕ Participation: the researcher does the jobWorker-oriented methodsWorker-oriented methods are focused on the person and their experience and perception. ⁕ Interview: the incumbent is questioned about the job. ⁕ Critical Incident Technique: find successful and unsuccessful behaviors in key incidents. ⁕ Repertory Grid: Finding similarities and differences and hence constructs.Potential problemsThe information you get from job analysis may not be as good as you hoped, firstly in its accuracy and consequently how stable it is over time.AccuracyAccuracy of response may be affected by a number of issues, including: ⁕ The informant may not tell the truth (eg. idealizing, giving what you want, fear of consequences). ⁕ The organizational context shapes how job is done. ⁕ Distortions may affect perceptions of job for personal or political reasons. ⁕ Errors of misunderstanding may occur (cognitive). o Not understanding the job. o Over-emphasis on similarities, missing differences. o Confirmation by assessors of their stereotype of the role. o Availability heuristic, etc. ⁕ Job not being done properly (behavioral). ⁕ Personal motivations (affective). StabilityA number of items may affect the stability of the job detail, including: ⁕ Seasonality (some jobs change over time) ⁕ Technology effects, automating and sometimes complexifying. ⁕ Employee-determined changes, eg. 'improvements'. ⁕ Environmental factors, such as laws, business climate, etc.

### استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی

حسین صامعی مقدمه: مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶)به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده¬اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است:۱. کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست.۲. اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.۳. فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار

مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می¬دهد. در واقع انجام موفقیت¬آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه¬ریزی، اجرا و کنترل استراتژی¬های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه¬های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان¬پذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است.مدیریت استراتژیک منابع انسانیمفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد.(آرمسترانگ، ۱۳۸۴)وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزشهای خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی‌که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانیهدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره¬مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. (Armstrong,۲۰۰۶) هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست¬های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند. (Armstrong,۲۰۰۶)فضای شکل¬گیری استراتژی¬های منابع انسانیدر این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل¬گیری استراتژی منابع انسانی را تبیین خواهیم کرد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می¬گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی¬ها، و مبتنی بر بهره¬مندی از فرصتهای محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل¬گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می¬دهد.تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل¬گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی¬های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت گیری های استراتژیک سازمان و ویژگی¬ها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش¬تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان¬پذیر می سازد.رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می¬کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی¬های منابع انسانی خود موجب شکل¬گیری استراتژی¬هایی تدریجی می شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژی¬هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می¬آورند که نشئت گرفته از اقتضائات است.ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵)از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره¬مندی از فرصتها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارنی (۱۹۹۱) ، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می¬پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می¬شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه¬ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته¬ها را نسبت به رقبا، برای سازمان پدید آورند.(آرمسترانگ، ۱۳۸۴)در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصتهای محیطی و تناسب میان استراتژی¬های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می¬کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه¬ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی¬های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند. استراتژی حوزه¬های مختلف منابع انسانیپس از بررسی فضای شکل¬گیری استراتژی¬های منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژی¬های حوزه¬های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه¬ای برنامه¬ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه¬ریزی بوده، رویکردی بالاـ به پائین دارد را مبنا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق¬تر قرار می دهیم. این الگو که در (شکل ۱) نشان داده شده است، چگونگی تبدیل استراتژی‌های سازمان را به استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های حوزه¬های مختلف آن، بیان می‌کند.همان گونه که در شکل ملاحظه می‌شود، در این الگو پس از مشخص شدن استراتژی‌های

سازمان که با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، ارزشهای سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می‌آید، استراتژی‌های کلان منابع انسانی تدوین می‌شوند. تدوین این استراتژی‌ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵)هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژی¬های منابع انسانی سازمان ایفا می¬کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می¬تواند باعث ایجاد دگرگونی¬هایی اساسی در جهت¬گیری¬های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژی¬ها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است.پس از تدوین استراتژی‌های کلان منابع انسانی، استراتژی¬های حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی‌های کلان منابع انسانی به استراتژی‌های حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی‌های حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی‌های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود. (Kane & Palmer,۱۹۹۵)همان گونه که در (شکل ۱ ) نشان داده شده است، به منظور بررسی چگونگی شکل¬گیری استراتژی¬های کارکردی منابع انسانی، استراتژی¬های مدیریت منابع انسانی سازمان¬ها را در قالب این پنج حوزه عمومی، مورد مطالعه قرار می¬دهیم.الف) تامین منابع انسانیتامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیتهای سازمان است. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاستهای منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام¬مند نیازمندی¬های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت¬های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند». (Dessler,۲۰۰۵)برنامه‌ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد:- برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی- برنامه‌ریزی نرم منابع انسانیبرنامه‌ریزی سخت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می‌کند که تعداد مناسبی از کارکنان کارآمد به هنگام نیاز، موجود است. اما جنبه نرم برنامه‌ریزی منابع انسانی پیرامون ایجاد فرهنگ سازمانی است، که میان اهداف سازمان و ارزشها، باورها و رفتارهای کارکنان هماهنگی و انسجام برقرار کند. پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارتها و شایستگی¬هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان، و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تامین می‌کنند.جذب نیرو: جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیتها است:۱. تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی های رفتاری؛۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان، مانند:- حقوق و مزایا،- فرصت‌های ارتقای شغلی،- فرصت بهره‌گیری از مهارتهای موجود یا کسب مهارتهای جدید،- راضی کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)،- شهرت سازمان،- امکان مشارکت افراد در سازمان،- محیط کار جذاب، ۳. تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند.۴. تدوین ابزار و فنونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان. مانند مصاحبه‌های ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی. (Business Fundamentals,۲۰۰۲)حفظ نیرو: با توجه به چالش¬های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مطالعات انجام شده در زمینه علل ترک شغل افراد در سازمانها نشان می‌دهند که عواملی چون آینده ضعیف شغلی، عدم علاقه به کار، احساس کم ارزش تلقی شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته‌کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می‌دهند. بنابراین موارد زیر را می‌توان به عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برشمرد ـ:طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری ـ)،جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداشهای مناسب به افراد ـ،ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی ـ،آموزش، توسعه مهارتها و شناخت توانمندی‌های بالقوه افراد ـ،ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن ـ،ایجاد تعهد در کارکنان ـ،تشکیل گروه‌های کاری. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)انعطاف‌پذیری: بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴) ، هدف از استراتژی انعطاف‌پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیتها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیتها و توسعه مهارتهای کارکنان، به ¬گونه‌ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسایلی است که باید موردنظر قرار گیرد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) این امر بسیاری از دغدغه¬های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در شرکت¬های پروژه ¬محور مرتفع می سازد.ب) توسعه منابع انسانیپیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت¬ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروهها به مهارت دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیتهای مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیتها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیتهای کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاستهای اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد. ج) مدیریت عملکردمدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروهها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در

کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند ـ:کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد ـ؛توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی ـ؛استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان ـ؛ مشارکت و تشویق کارکنان ـ؛گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان ـ؛کشف نقاط قابل بهبود و برنامه¬ریزی برای بهبود آنها (Dessler,۲۰۰۵)سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان متشکل از سه جزء: عوامل مورد ارزیابی، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم دانست. عوامل اصلی مورد ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از ـ:میزان دستیابی به اهداف ـ،رعایت ارزشهای اصلی سازمان ـ،ویژگیهای افراد، مانند: انگیزه، مهارت‌های فردی و خلاقیت ـتوان بالقوه افراد.ورودی‌های سیستم را می‌توان با این عنوان‌ها زیر بیان کرد ـ:محدوده‌های مورد ارزیابی ـ،عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های عملکرد ـ،قابلیت‌های موردنیاز سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی ـ،اهداف یا الزامات مشخص مشاغل گوناگون.و در نهایت خروجی‌های سیستم موارد را در برمی‌گیرند ـ:ارزیابی و درجه‌بندی عملکرد ـ،برنامه‌های بهبود عملکرد مانند آموزش ـ،برنامه بهبود شغلی ـ،ارزیابی از پائین به بالا.شرط مهم و اساسی در پیاده¬سازی استراتژی¬های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمانهایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارتها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)د) استراتژی¬های پاداشاستراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان گونه که گومز- مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به¬ کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه¬ساز کلیدی که از راه آن تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود.» استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد.استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاستهای پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند: خلاقیت، کارگروهی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) استراتژی پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد ـ:جذب و حفظ نیروی انسانی ـ،ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد ـ،ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان. (Business Fundamentals, ۲۰۰۵)هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد:قوانین و مقررات: الزامات قانونی دولت درباره پرداخت¬ها و عقد قرارداد،سیاست¬های سازمان: سیاست¬های مدیران ارشد در ارتباط با استراتژی¬ها و وضعیت مالی سازمان، سیاست¬های اتحادیه¬ها و اصناف،وضعیت بازار: میزان پرداخت¬های موجود در بازار کار .یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود. (Dessler,۲۰۰۵)ه) مدیریت روابط کارکناناساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین‌گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تاکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تاکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه¬های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است.استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمانهاست، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوبهای قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، و سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی موضوعاتی هستند که بر استراتژی روابط کارکنان تأثیر فراوانی دارند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینشی مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود. (جدول شماره ۱)، تحول در روابط صنعتی سنتی و مدیریت منابع انسانی را که توسط گست (۱۹۹۵) ارائه شده است، نمایش می‌دهد.نتیجه‌گیریلزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکل¬گیری استراتژی¬های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی¬ها و استراتژی¬های سازمان، از جمله چالشهای اساسی مدیران است.آنچه در این نوشتار ارائه شد مروری بر رویکردهای مختلف شکل¬گیری استراتژی¬های کلان منابع انسانی و نیز بررسی استراتژی¬های حوزه¬های کارکردی منابع انسانی سازمان است. به علاوه تبیین عوامل مؤثر بر استراتژی¬های کارکردی از دیگر موضوعاتی است که در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالب بیان شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحلیل استراتژیک منابع انسانی در سازمانها به کار گرفته شود.منابع۱. سعادت، اسفندیار: مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶۲. آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰۳. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش¬های فرهنگی، ۱۳۸۴

۴. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, ۲۰۰۶

۵. واکر، جیمز: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدابخش داشگرزاده، انتشارات ۱۳۷۵

۶. Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", Human Resource Management Review, Vol.۱۵, ۲۰۰۵۷. Kane, Bob, Palmer, Ian, "Strategic HRM or managing the employment relationship?", International Journal of Manpower, Vol.۱۶, ۵/۶, ۱۹۹۵۸. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, ۲۰۰۵۹. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business School, ۲۰۰۲ منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۴

### تحلیل سه عاملی در استخدام و نگهداشت

ساسان مؤمنی-لی لی مولوی

چکیده: مدیران منابع انسانی در همه جای جهان با دو چالش در استخدام و نگهداشت نیروی انسانی روبه رو هستند: کمبود افراد مناسب، به‌ویژه در موقعیت‌های مدیریتی، و میزان بالای جابه‌جایی نیروی انسانی. این مشکلات ناشی از عدم وجود فرایند مناسب در تعریف شغل و افراد مناسب برای آن هستند (بهینه کاوی شغلی). همچنین عدم آگاهی

از مشوقهای مناسب برای کارمندان در سازمان می تواند منجر به بروز این مشکلات شود. پژوهشها نشان می دهند، اگر الگوی رفتاری اشخاص، ارزشها و ضریب وظیفه (Task Quotient=TQ) آنها همخوانی بیشتری با شغلشان داشته باشند، آن ها بهترین افراد برای استخدام طولانی مدت در شغلهای مورد نظر خواهند بود.این مقاله به توصیف فرایند بهینه کاوی شغلی(Job Benchmarking) و ارزیابی هماهنگی شغلی / استعدادی به منظور استخدام و نگهداشت نیروی کار می پردازد. این فرایندها و ارزیابی ها در گوشه و کنار جهان مورد پژوهش واقع شده و به اثبات رسیده اند و بر سه عامل مهم استوارند: الگوهای رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه.مقدمهاستخدام و نگهداشت بر اساس مهارتها و دانش افراد، به عنوان رایج ترین روش مدیریت استعدادها در ایران، مورد استفاده قرار می گیرد؛ اگر چه، این روش دیگر عوامل مهم مورد نیاز برای موفقیت پایدار شغل را، نادیده می گیرد.جذب افراد مناسب و نگهداشت آنها ممکن است در نگاه اول امری ساده در مدیریت منابع انسانی به نظر برسد ولی هر دو فرایند نیازمند در نظر گرفتن عواملی مهم‌اند که در دراز مدت منجر به موفقیت یا شکست کسب و کار می شوند.مبانی علمیفرایند و ارزیابی بهینه کاوی، متکی بر سه مورد مهم در استخدام و نگهداشت است:الگوی رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه.زمانی که این سه عامل مهم با استفاده از ابزارهای سنجش، ارزیابی شوند، فرایند استخدام و نگهداشت کاملتر می شود. این روش، هم به کارفرما برای سرمایه گذاری بر روی بهترین داوطلبان کمک می کند، هم به افراد برای یافتن بیشترین موفقیت در نشان دادن بالاترین کارایی، یاری می‌رساند.فهم جنبهٔ رفتاری افراد و نیازمندیهای رفتاری شغل، کمک شایانی به استخدام و نگهداشت افراد با کارایی بالا در بلند مدت می کند. کارل یونگ، روان‌شناس معروف آلمانی، مدل « روان شناختی» خود را در سال ۱۹۲۱ معرفی کرد.او چهار الگو را بر اساس ویژگیهای روان‌شناختی معرفی کرد: متفکر، احساساتی، حساس، شهودی.الگوی رفتاری چهارعاملی در سال ۱۹۲۰ توسط ویلیام مولتن مارستون ارائه شد. بر اساس تئوری او، رفتارهای قابل مشاهده به خود – مفهومی کمک می‌کند و ابزاری است برای پیش بینی رفتار انسانی. دکتر بیل بانستر مؤسس شرکت TTI ابزارهای سنجش و ارزیابی (Style Insight) آنلاین را بر اساس فعالیتهای دکتر مارستون به وجود آورد. این ابزارها با سنجش کلامی ترجیحات افراد، آنها را در چهار شاخهٔ رفتاری طبقه بندی می کند ــ: چیره و غالب: مربوط به کنترل، قدرت و جرأت ــ اثر بخشی: مرتبط با موقعیتهای اجتماعی و ارتباطات ــ ثبات (سلطه پذیری به تعبیر مارستون) – مرتبط با صبر، مقاومت و تفکر ــ وجدان ( احتیاط، تطابق به تعبیر مارستون) – مرتبط با ساختار و سازمان. بنابراین، تقسیم بندی الگوهای رفتاری، زیربنایی برای پروسهٔ بهینه کاوی شغلی به وجود می آورد. این روش رفتارهای مورد نیاز برای هر شغل را معین کرده، در مدت مصاحبه رفتارهای داوطلبان را سنجیده، با آن مقایسه می کند. پژوهشها نشان می دهند، اگر که الگوی رفتاری فرد با رفتارهای مورد نیاز شغل مطابقت داشته باشد، آنگاه فرد کارکرد بهتری در زمان خدمت از خود نشان داده، از رضایت شغلی بیشتر همراه با فشار کمتر در محیط کار برخوردار خواهد شد. این امر منجر به کاهش جابه‌جایی نیروی انسانی می شود (Bonnstetter, ۲۰۰۷). آیا چگونگی شناخت ارزشها و نگرشها به بهبود فرایند استخدام و نگهداشت منجر می شود؟ ادوارد اسپرانگر، روان‌شناس آلمانی، با توصیف ارزشها و نگرشها در تئوری شخصیتی به این گونه، مشارکت کرده است‌ــ: نگرش نظری با علاقه به کشف حقایق ناشناخته ــ، نگرش سودگرایانه با علاقه به کارآمدی ــ، نگرش زیبایی شناختی با علاقه به نظم و هماهنگی ــ، نگرش اجتماعی با علاقه و عشق به مردم ــ، نگرش سیاسی با علاقه به قدرت ــ، نگرش مذهبی با گرایش به یگانگی و سازگاری (Spranger, ۱۹۲۸). هر روزه ما با موقعیت هایی روبه‌رو می شویم که نیازمند تفکر، تصمیم گیری و عمل هستند. عمدی یا سهوی، هر تصمیم، واکنش یا عمل؛ توسط عقاید، ارزشها، نگرشها و تجربه‌های پیشین، برانگیخته می شوند. عقاید و ارزشها با یکدیگر آمیخته اند. سیستم ارزش گذاری در مدت زمان بر این اساس به وجود می آید و نگرشهای ما را تشکیل می دهد.فعالیتهای اسپرانگر به پیدایی پایه و اساسی برای سنجش نگرشهای انسان و پی بردن به چرایی اعمال دیگران و ارزشهایشان منجر شد. پژوهشها نشان می‌دهند که شناخت ارزشهای افراد، تیم ها و سازمانها موجب کاهش تناقضها، افزایش حفظ استعدادها، بهبود کارایی و بهره وری و انرژی بخشیدن به گروههایی که برای هدفی مشترک گردهم آمده‌اند، می‌شود. از جمله این مزایا می توان به کاهش جابه‌جایی نیروی انسانی، کاهش شدید هزینه ها و افزایش رضایت ذی‌نفعان اشاره کرد (TTI, ۲۰۰۷).در نتیجه، هر چه ارزشهای شخص به مشوقهای یک شغل نزدیک تر باشند، فرد از تمایل بیشتری برای انجام آنها برخوردار می شود. در زمینه نگهداشت، مدیران منابع انسانی با ارزیابی ارزشهای فردی و شغلی و مقایسهٔ آنها، قادر به هدایت افراد در راستای کارایی بهتر شده، می توانند آنان را تشویق کنند.آخرین عامل در فرایند بهینه کاوی شغلی و ارزیابی برای انجام بهترین استخدام و نگهداشت، ضریب وظیفه است.پژوهشهای انجام گرفته توسط دکتر گازارا نشان داده اند که رابطه ای عمیق میان انواع وظیفه یا ضریب وظیفه (TQ)، کارایی و رضایت شغلی وجود دارد. همچنین این پژوهشها مبین این حقیقت هستند که هر چه ضریب وظیفه افراد به ترجیحات فردی آنها نزدیکتر باشد، رضایت شغلی آنان افزایش می یابد (Gazzara, ۲۰۰۳). اساس این نظریه، استفاده از ضریب وظیفه در فرایند بهینه کاوی شغلی است. ایجاد هماهنگی بین شغل و افراد، چه برای استخدام افراد جدید، و چه برای افزایش رضایت شغلی

کارمندان فعلی، گامی مهم در تخصیص بهترین شغل است.به عنوان نمونه، اگر ترجیحات فردی برای انجام وظایف عادی و دائمی، رفع عیب و پروژه ای معین و ترکیب آنها با ضریب وظیفهٔ شغل مقایسه شود، آن گاه می توان بهترین نامزد برای استخدام را در این زمینه مشخص کرد و میزان رضایت شغلی را بالا برد. بنابراین، درک ضریب وظایف شغلی (عادی و دائمی (تکراری —) رفع عیب (حل مشکل —) فعالیت های پروژه ای (برنامه ریزی) ) و هماهنگی آنها با ترجیحات فردی، متضمن نرخ بالای موفقیت در استخدام و نگهداشت است.پی بردن به ضرایب وظیفه افراد، به ایجاد انگیزش درونی کمک می کند. بنا به گفتهٔ کوزس و پوسز: ما براین باوریم که اگر افراد باید بهترین کارایی را از خود نشان دهند، وجود انگیزش درونی الزامی است». تجربه نشان می دهد که کارمندان به طور عمومی ضریب وظیفه خود را می‌دانند، اما دانش کمی در چگونگی ترکیب فعالیتهای کاری برای دستیابی به انگیزش دارند. فعالیتهای دکتر گازارا منجر به پیدایی فرمولی برای فهم و ایجاد ضرایب وظیفه مشخص شد، به‌گونه ای که افراد قادر به حفظ بالاترین میزان انگیزش درونی و رضایت شغلی در محیط کار می‌شوند. بنا بر گفتهٔ دکی و رایان: انگیزش درونی، یا انجام کار به دلیل لذت بخشی آن، یکی از مهمترین انواع انگیزشها است. انسانها را می توان هم درونی و هم برونی تشویق کرد ولی انگیزش درونی، اثری عمیق تر و پایدارتر بر انسان ها دارد (Gazzara,۲۰۰۴).فرایندهای ارائه شدهاین مقاله با بومی سازی فرایند بهینه کاوی شغلی، شرکت TTI با توجه به بازار داخلی ایران فرایندی مطابق (شکل ۱) را پیشنهاد می کند.مراحل بهینه کاوی شغلیدانستن نیازمندیهای شغل برای انتخاب و نگهداشت داوطلبان مورد نظر کارفرما، امری ضروری است. در مقایسه با دیگر فرایندهای تعریف شغلی، فرایندهای استفاده شده برای بهینه کاوی شغلی، بر اساس شناخت مسئولیتهای مهم اند. بدین ترتیب که موقعیت شغلی بر اساس رفتار، ارزشها و نوع فعالیتهای خواسته شده در راستای نگهداشت و بالاترین کارایی، مورد بهینه کاوی واقع می شود.مشاوران با انجام جلسه‌های طوفان فکری به بررسی موقعیت شغلی می‌پردازند. شرکت کنندگان این جلسه‌ها از سوی کارفرما، افرادی آگاه و مرتبط با آن موقعیت شغلی هستند. به عبارت دیگر، آنها متخصصان امراند.روند کار به این صورت است که در یک جلسهٔ هدایت شده، مشاوران موضوع بحث را در جهت یافتن مسئولیت های اساسی شغل هدایت کرده، سپس با تکمیل پرسشنامه، به گزارش تحلیل سه عاملی شغل دست می یابند. پرسشنامه‌ها می‌توانند به صورت جمعی مورد بحث واقع شده، یا به صورت فردی و آنلاین پر شوند. در مورد نخست، متخصصان امر جلسه ای هدایت شده با مشاوران خواهند داشت که در آن به بحث دربارهٔ نیازمندیهای شغل پرداخته، گزارش شغل حاصل می شود. در مورد دوم، مشاوران با دریافت و ترکیب گزارشهای شغلی از هر یک از متخصصان امر، گزارشی تلفیقی به وجود می آورند. سپس این گزارش توسط متخصصان مورد بحث واقع می شود تا پیش فرضها معین شوند. این گزارش در بردارندهٔ مشخصات شغلی مورد نیاز برای داشتن بالاترین کارایی بر اساس رفتار، ارزشها و نوع فعالیتهاست. همچنین مطالب نهایی که باید از داوطلبان پرسیده شود، در این گزارش گنجانده شده است. (شکل ۲)نکته مهم این است که پس از استفاده از فرایند بهینه کاوی در تعریف یک شغل در سازمان، می توان از این فرایند در ارزیابی داوطلب استخدام شده برای نگهداشت، سود برد.مرحله مصاحبهدر این مرحله، مشاوران فهرستی کوتاه از داوطلبان را که پرسشنامهٔ آنلاین ابزار سنجش تحلیل سه عاملی داوطلب را پر کرده اند در اختیار دارند. مشاوران با انجام مصاحبه با داوطلبان پرسشهای تعریف شده در «گزارش تحلیل سه عاملی شغل را از آنها می پرسند. مصاحبه می تواند توسط کارفرما یا مشاوران انجام شود. پس از تحلیل پاسخها، مشاوران گزارش مقایسه ای شغل / استعداد را بر اساس نتایج آزمون داوطلبان و گزارش تحلیل سه عاملی شغل ارائه می کنند.همچنین ارزیابی تحلیل سه عاملی داوطلب بر اساس سه عامل مهم در موقعیت شغلی تدوین می شود. این عوامل عبارتند از: رفتار، ارزش و نوع فعالیت کاری. این ارزیابی میزان ترجیح شخص را در رابطه با موقعیت بهینه کاوی شده برآورد می‌کند. این امر سازمان را در شناخت بهتر داوطلب، انجام مقایسهٔ مناسب با شغل و تشخیص چگونگی تناسب داوطلب و شغل، یاری می رساند. به علاوه، مدیران منابع انسانی سازمان به کمک این ابزار می‌توانند برنامه‌ای برای نگهداشت افراد پس از استخدام تدوین کنند.مرحله تصمیم گیریدر این مرحله، گزارشهای شغل و استعداد ترکیب شده و گزارش مقایسه ای تلفیقی که پایه و اساس تصمیم گیری را تشکیل می دهد ایجاد می شود. این مرحله تضمین کنندهٔ بهترین استخدام است که منجر به نگهداشت مناسب می‌شود. مشاوران در این مرحله جلسه ای نهایی با کارفرما برای بحث دربارهٔ شایستگی داوطلبان پیشنهاد شده برگزار می کنند که این بحث، بر اساس نتایج ارزیابی های به عمل آمده، مصاحبه ها و گزارشهای مقایسه ای شغلی / استعداد هستند. این فرایند به سازمان کارفرما کمک می کند که در مرحلهٔ انتخاب، زمان و هزینه را با استفاده از فرایند بهینه کاوی شغلی و ارزیابی استعداد، کاهش دهد.سنجش هاهمان‌گونه که اشاره شد، در این روش، سه عامل الگوی رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه، مورد بررسی قرار می گیرند.در زمینهٔ الگوی رفتاری، عوامل زیر مورد ارزیابی قرار گرفته، از صفر تا ده نمره دهی می شوند: ۱. رقابت پذیری؛ ۲. تعیین ضرورت؛ ۳. تغییر مداوم ؛ ۴. محل کار سازمان یافته ؛ ۵. تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ ۶. تطبیق پذیری؛ ۷. مشتری مداری ؛ ۸. تعامل پیوسته با دیگران.سپس سه ویژگی اصلی رفتاری، برای شغل مورد نظر اولویت بندی می شود.و در مورد ارزشها به بررسی موارد زیر پرداخته خواهد شد: ۱. نگرش نظری و علمی؛ ۲. نگرش سودمندی عملی ؛ ۳. نگرش هنری همراه با حس زیبائی‌شناسی ۴. نگرشهای اجتماعی ؛ ۵. نگرش فرد گرایانه ؛ ۶. نگرشهای سنتی.در این بخش نیز موارد یادشده از صفر تا ده نمره دهی شده، اولویت بندی می‌شوند.نکته دارای اهمیت اینکه وقتی در مورد ضریب وظیفه صحبت می شود، منظور بررسی این سه مورد است: ۱. وظایف روزمره: وظایفی هستند که کاملاً قابل پیش بینی هستند و می بایست به سرعت انجام شوند.۲. وظایف مربوط به رفع عیب: وظایفی که غیر قابل پیش بینی هستند و می بایست به سرعت انجام شوند.۳. وظایف پروژه ای: وظایفی که قابل پیش بینی هستند ولی الزاماً نباید به سرعت انجام شوند.روش ارزش دهی این بخش، به این صورت است که جمع سه مورد بالا از ۱۰۰ درصد محاسبه شده، برای هر مورد درصدی تعیین و اولویت بندی می شوند.نتیجه گیریمزایای فرایند بهینه کاوی شغلی و ارزیابی هماهنگی شغلی / استعدادی، با استفاده از تحلیل سه عاملی، عبارتند از: * فرایند بهینه کاوی شغلی مؤید این است که شرکت به طور کافی نیازمندیهای شغلی را شناخته است. حتی با وجود شایستگی های تعریف شده، این فرایند مسئولیت های اصلی و حقیقی را تأیید می کند و رفتار، ارزشها و نوع فعالیتهای مورد نیاز برای شغل را تعریف کرده، تا افراد بر مبنای آنها انتخاب شده، بالاترین کارایی را نشان دهند. * در فرایند پاداش‌دهی مشوقها و ارزشهای درونی داوطلبان شناسایی شده و مبنای کار قرار می گیرند. این امر باعث نگهداشت طولانی مدت فرد در موقعیت مطلوب می‌شود. * فرایند بهینه کاوی شغلی، پرسشهای مناسب برای مصاحبه را ایجاد می کند که گامی است در انتخاب درست افراد. * فرایند بهینه کاوی شغلی در موقعیت مدیریتی، دوباره می تواند در فرایند ارزیابی کارایی مدیران آن منصب و حتی کارشناسان مربوطه نیز مورد استفاده واقع شود.به طور خلاصه، ارزیابی و بهینه کاوی با استفاده از روش تحلیل سه عاملی که بر مبنای الگوی رفتاری، ارزش / نگرش و ضرایب وظیفه افراد هستند، فرایند انتخاب و نگهداشت نیروی

انسانی را به شکل قابل ملاحظه ای بهبود می بخشد. اولاً، این فرایند جابه‌جایی نیرو را کاهش می دهد. ثانیاً، در انتخاب استعدادهای مناسب برای هر شغل به مسئولان کمک می کند تا مانع صرف هزینه های سنگین استخدام شوند که بیش از سه برابر حقوق سالیانه است. این هزینه می تواند تا ۱۴ برابر حقوق سالیانه به ویژه در سطوح اجرایی، باشد (Cheryl, ۲۰۰۶). در پایان، این فرایند تضمین کنندهٔ نگهداشت بلند مدت استعدادهای مناسب، در شغل مطلوب است.ارزیابی دوباره کارمندان بر اساس بهینه کاوی شغلی به منظور هدایت مجدد یا کاریابی مجدد به منظور رسیدن به حداکثر کارآیی و رضایت شغلی که منجر به نگهداشت طولانی می شود.در مقایسه با سایر فرایندهای استخدام که به طور عمده بر مبنای مهارتها و دانش فنی، تحصیلات و تجربه‌های افراد هستند، فرایند بهینه کاوی شغلی ضمن در نظر گرفتن این معیارها، رفتار، ارزشها و ضرایب، وظیفه مشاغل و افراد را نیز موردنظر قرار می دهد. این روش نه تنها بهترین داوطلب را انتخاب می کند، بلکه تضمین کنندهٔ رضایت و عملکرد بالای آنها برای نگهداشت بلند مدت، نیز خواهد شد.

منبع: ماهنامه تدبیر منابع

Bonnstetter, Bill J., The Universal Language DISC: A Refernce Manual, ۴ th edition, Eleventh Printing, ۲۰۰۷.Eduard Spranger, Types of Men (Lebensformen Halle (Saale): Niemeyer, ۱۹۱۴ translation by P.J.W. Pegors: New York: G. E. Stechert Company, ۱۹۲۸).TTI Success Insights Personal Interests, Attitudes and Values, Target Training International Success Insights Flyer, ۲۰۰۷, p۱.Kevin D. Gazzara, THE RELATIONSHIPS AMONG THE MIXTURE OF TASK TYPES, PERFORMANCE, SATISFACTION, AND THE IMPLICATIONS FOR FLOW, Pro Quest Information and Learning Company, UMI Microform ۳۰۸۲۰۰۲, ۲۰۰۳, p۳.Dr. Kevin D. Gazzara, Using Task – Quotient @ (TQ) to maximize individual motivation & Job satisfaction, Intel Corporation, ۲۰۰۴. p۱.Chery۱ Thomas, Hire Right the First Time, The Business Corridor, July ۲۳ ۲۰۰۶, p۴۷.

### ارزیابی عملکرد انسانی

Evaluation of human performance

ارزیابی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه ی انجام کار مشخص در یک دوره ی زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین استعداد و ظرفیتها بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها. مرا حل ارزیابی عملکرد کارکنان:۱- در مرحله ی اول بایـد هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود.برای مثال، در سازمانی هدف اولیه از ارزیابی عملکرد تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و در سازمانی دیگر سنجش شایستگی افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره ی افزایش پرداختها یا ترفیع مقام.۲- در مرحله ی دوم، بایـد برای کارکنـان کاملاً روشن نمود که در واگذاری کارها و وظایف چه انتظاری از آنها می رود .در این مرحله شاخصه ها و استاندارد های ارزیابی عملکرد به اطلاع افراد رسانده می شود.۳- در مرحله ی سوم عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود. .۴- این عملکرد ( آنچه انجام گرفته ) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام گرفت ) مقایسه می گردد.۵- نتایج حاصل از این مقایسه را با فرد در میان گذاشته و تصمیمات مقتضی اتخاذ می گردد. هدفهای ارزیابی عملکرد کارکنان: ۱- اندازه گیری عملکرد ۲- بهسازی عملکرد ۳- جبران خدمت: کمتر میکند تا میزان پرداختها متناسب با عملکرد باشد. ۴- شناسایی نیروهای با لقوه : کسانیکه میتوانند نامزد ترفیعات بلند باشند ، می شناساند. ۵- برنامه ریزی نیروی انسانی ۶- بهبود ارتباطات۷- تعیین مسیر شغلی فرد ۸- برنامه ریزی های انضباطی ۹- ایجاد انگیزه فرآیند طراحی نظام ارزیابی در فرآیند طراحی نظام ارزیابی بایـد مدیران و کارمنان و متخصصین امور کارکنان در تصمیم گیری هر یک از موارد زیر همکاری کنند :۱-محتوای سنجش ۲- فرآیند سنجش ۳- تعیین ارزیاب ۴- تعیین معیار ارزیابی ۵- ویژگیهای اداری ۱- محتوای سنجش :الف- کانون ارزیابیب- نوع معیارج- شاخص های عملکرد الف- کانون ارزیابی * کانون ارزیابی : ارزیابی میتواند انسان مدار یا کار مدار باشد .ب- نوع معیار* نوع معیار: که میتواند شامل کیفیت کار ( در رابطه با اهداف — ) کمیت کار (کارهای انجام شده — ) مناسب و به موقع بودن —اثر بخشی هزینه ای ( صرفه جویی — ) نیاز به سر پرستی ( کارمند تا چه میزان وظایف خود را بدون مداخله ی سرپرست انجام می دهند.ج- شاخص های عملکرد * شاخصه های سطح عملکرد – صفات یا عبا رتهای توصیفی – مقایسه های رفتاری – محصول یا بازده به دست آمدهمعیارهای ارزیابی : ۱- معیارهای کاری : شرایطی که برای انجام کار موفقیت آمیز لازم است. ۲- معیارهای اخلاقی : صفات خمب انسانی ۳- معیارهای ارزشی : ریشه در ایدئولوژی انسان دارد. ۲- فرآیند سنجش : منظور نوع ابزارهای ارزیابی ، کنترل خطاهای ارزیابی و نوع مقیاس سنجش . ۳- تعیین ارزیاب : چه کسی باید ارزشیاب باشد . ۴- تعیین معیار ارزیابی : چه چیزی باید ارزیابی شود؟ عملکرد یا خصو صیات شخصی فرد ؟ ۵- ویژگیهای اداری : * تعداد و زمان ارزیابی : معمولاً۔ارزیابی یک یا دو بار در سال و با فاصله ی زمانی برابر انجام میگیرد ".مثلاًهر ۱۲ ماه یا ۶ماه* ".وسیله ی جمع آو.ری داده های ارزیابی : مثلاً استفاده از رایانه که هزینه های پرسنل و کارکنان دفتری و نیز کاغذ بازی را کاهش داده .

### توانا‌سازی کارکنان

... Personnel Empoweringتوانمند سازی سازمان در گرو توانمند سازی کارکنانبر گرفته از سمینار علمی- آموزشی استاد دکتر سکاکیگردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

سمینار علمی – آموزشی توانا سازی کارکنان و توانمند سازی سازمان با هدف آشنایی شرکت کنندگان با فرایند توانا سازی کارکنان وتوانمند سازی سازمان در مشهد مقدس برگزار شد . در این سمینار سخنران جلسه دکتر سکّاکی ابتدا به تشریح ارتباط بین مدیریت استراتژیک با برنامه ریزی بلند مدت پرداخت . زیر سیستم های یک سیستم جامع را بر شمرد . در ادامه منابع انسانی را عامل استراتژیک در سازمان ها دانست و گفت : منابع انسانی سرمایه های بنیادی سازمان ها و منشاء هر گونه تحول و نوآوری و پایداری در مقابل تحولات محیطی یا ضعف ، شکست ، مرگ و حیات سازمان ها هستند . شعاع اثر این منبع بسیار گسترده است و به عنوان زیر سیستم کلیدی هر سیستمی شناخته می شود . دکتر سکّاکی شتاب تغییرات فن آوری را فزاینده دانست و تصریح کرد پیش بینی های اولیه نشان می دهد که فن آوری های آینده در مدت زمان هایی به مراتب کمتر از گذشته در بین جوامع رواج پیدا

می کند و این نشان دهنده شتاب تغییرات فن آوری است و در آینده تقاضای بازار ، شیوه زندگی ، عادات اجتماعی و ... از ابعاد مختلف با شتاب بیشتری تغییر خواهد کرد .در ادامه ایشان به تشریح مفهوم توانا سازی کارکنان پرداخت و گفت : آموزش رسمی ، آموزش غیر رسمی ، انتقال تجربیات شغلی ، تنظیم روابط و ارزیابی های شخصیت و توانایی هایی که کارکنان را جهت آماده شدن برای آینده کمک می کند ، توانا سازی کارکنان نامیده می شود . توانا سازی موجب آماده شدن کارکنان برای رویارویی با تغییرات احتمالی درشغل فعلی می شود. تغییراتی که ممکن است در اثر تغییر فن آوری ، طراحی های کار ، مشتریان یا بازار محصولات بوجود آیند .دکتر سکّاکی مفهوم و ماهیت توانمند سازی سازمانی را نوعی تجدید نظر اصول در پرورش مدیران و آموزش کارکنان ، تجدید نظر در نظام های ارزشی ، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان دانست و گفت : توانمند سازی ماهیتا "از جنس تغییر و تحول است .وی توانمند سازی سازمان را در گرو توانمند سازی کارکنان دانست و گفت : وصول به اهداف توانمند سازی سازمانی ، تحقق مفهوم و ماهیت توانمند سازی سازمانی و به دست آوردن و ایجاد ویژگی های سازمان توانا از طریق توانا کردن کارکنان حاصل می شود .در ادامه به بیان مهارت های ضروری برای منابع انسانی پرداخت و مهارت های مدیریت زمان ، مهارت های فکری و تصمیم گیری ، مهارت های کلامی و بیان مهارت های ارتباطی ، مهارت های کار گروهی ، مهارتی مطالعه و تحقیق ، مهارت های گزارش نویسی و ... را جزء مهارت های ضروری برای منابع انسانی عنوان کرد .در پایان دکتر سکّاکی به بیان اهمیت هوش هیجانی پرداخت و گفت : با تمام تأکیدی که در سازمان ها بر هوش عقلی می شود اما در تعیین سهم عوامل مربوط به موفقیت های تحصیلی و شغلی دانشمندان سهم I . Q را تنها ۲۰ درصد و سهم E . Q را ۸۰ درصد می دانند . هوش عاطفی یا هیجانی توانایی های یک شخص در مواجهه با چالش های محیطی است و موفقیت های فرد را در زندگی پیش بینی می کند .دانشمندان بسیاری معتقدند که از طریق هوش عقلی می توان به استخدام یک سازمان درآمد ، اما تنها از طریق هوش هیجانی است که می توان در شرکت یا مؤسسه دوام آورد ، رشد کرد و به مقام های بالا رسید . در پایان شرکت کنندگان در جلسه ، سؤالاتی را در موضوع بحث عنوان کردند که از سوی دکتر سکّاکی پاسخ داده شد .

### ماهیت مدیریت منابع انسانی

... nature of the HRM گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

مقدمه: امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دانشهای ضروری برای هدایت کارکنان سازمان است که شاید مهمترین مهارت برای تمام مدیران در سازمانها و تلاشهای گروهی به شمار آید . تعریف مدیریت :مدیریت فرآیند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن افراد گروههـا برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی بطور موثر و با انگیزه فعالیت نمایند . وظایف مدیریت :Ø برنامه ریزی : شامل اهداف سازمانی , تدوین و تنظیم یک استراتژی کلی .Ø سازماندهی : شامل شناسائی و گروه بندی فعالیتها و وظایف , تعیین اختیار و مسئولیت برای مدیران و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتها .Ø رهبری و نظارت : برای اطمینان از اینکه کار بطور مطلوب و بر طبق برنامه انجام می شود , مدیریت باید از نحوه عملکرد سازمان کسب اطلاعات کند عملکرد واقعی را با اهداف تنظیم شده مقایسه نماید . فرآیند کسب آگاهی از عملکرد واقعی نظارت نامیده می شود .مدیریت منابع انسانی را شناسائی ، انتخاب ، استخدام ، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند . منظور از منابع انسانی یک سازمان ، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول بکارند .منظور از سازمان تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص بوجود آمده باشد . سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی ، شرکت تجاری خصوصی ، وزارتخانه دولتی ، باشگاه ورزشی و تفریحی ، موسسات غیر انتفاعی ، دانشگاه یا واحدی از ارتش باشد .در تقسیم بندی سازمان ، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید ، مدیریت مالی و ..... قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه ای معین واگذار گردیده است . این حوزه ممکن است مستقیماً تحت ریاست سازمان باشد و دارای وظایف کاملًا تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد .از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می شود و انسانهای شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند ، مسائل نیروی انسانی نمی تواند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود . در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تاثیر می گذارد . عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی نقش مدیریت منابع انسانی نخست ، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفائی آنهاست .امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح ریزی برنامه های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد مشکلات اقتصادی و در نتیجه ، عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان آور دوم ، داوطلب استخدام در سازمانها شوند . استخدام و اشتغال زنان توام با مسائل خاصی چون بارداری ، زایمان ، الزام به مراقبت از کودکان و اجبار به خانه داری در حین اشتغال است . همچنین مسائل ناشی از پیری یا جوانی نیروی کار از جمله مشکلاتی است که سازمان بطور اعم و مدیریت منابع انسانی بطور اخص با آن مواجه است . وظایف مدیریت منابع سازمانیفهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است . ۱. نظارت بر استخدام در سازمان : این امر در چهار چوب قانون و مطابق با مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد . ۲. تجزیه و تحلیل مشاغل : بطوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد . ۳. برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان . ۴. کارمند یابی : شناسائی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند . ۵. انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان. ۶. آموزش کارکنان و تربیت مدیران : شناخت توان و استعدادهای کارکنان و تربیت و پرورش آنها بطوریکه بتوانند به شایستگی از عهده وظایف فعلی و مسئولیتهای آتی برآید . ۷. روابط کارگری : ایجاد روابط حسنه و سازنده با اتحادیه ها ی کارگری . ۸. طراحی سیستم حقوق و دستمزد : پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان . ۹. طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته و شکایات کارکنان ۱۰. طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار : ایجاد محیطی سالم و بی خطر برای کار و فعالیت ۱۱. طراحی سیستم انضباط ۱۲. برنامه ریزی نیروی انسانی : برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.اگر سازمان را (( کار یا فعالیت هماهنگ و تشریک مساعی منظم گروهی از انسانها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده )) تعریف کنیم با بگوییم که مساله جذب و به کارگیری صحیح نیروهای متخصص و کاردان برای نیل به آن اهداف نیز همیشه وجود داشته است .رفتار خشک و خشن و اغلب بیرحمانه با کارکنان که در گذشته ای نه چندان دور ، عادی یا حتی ضروری تلقی می شد ، با اصول امروزی مدیریت منابع انسانی ، سازگاری ندارد .

صبر و حوصله به جای خشونت ، تفاهم به جای امر و نهی ، تشویق و ترغیب به جای تنبیه ، ایجاد انگیزه به جای اجبار و بطور کلی فراهم آوردن جوی مناسب برای پربارتر کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیتهای اجتماعی در چهارچوب آن انجام می شود . راههای اثر بخشی بیشتر مدیریت منابع انسانیبرای اینکه مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده تر از مسائل امروزی برآید ، باید به آن اهمیت بیشتری داد و جایگاهی والاتر از آنچه بطور سنتی داشته است ، برای آن در نظر گرفت .بدلیل تغییر در فلسفه وجودی مدیریت منابع انسانی و گسترش وظایف آن و همچنین جدا ناپذیری مسائل سازمان و مدیریت از مسائل پرسنلی ، حال بیش از هر زمان دیگری لازم است که معاون نیروی انسانی ، بعنوان عضوی رسمی و دائمی در برنامه ریزیهای مهم و سیاستگذاریهای استراتژیک سازمان دخالت داده شود . تحقیق نیز نشان می دهد که در سالیان اخیر ، معاونت نیروی انسانی در ردیف معاونت مالی ، معاونت تولید و سایر معاونتها قرار گرفته ، مسئول آن در جلسات هیات مدیره حضور دارد و اغلب به عنوان یکی از اعضاء هیات امناء نیز انتخاب می گردد . نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می کنند اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم گیریها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب بطور مستقیم در سود بخشی سازمان تاثیر می گذارد .نمونه هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می تواند با کاهش هزینه ها یا افزایش تولید و کارآیی ، به سود بخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است :۱. کاهش اضافه کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی .۲. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها .۳. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان .۴. آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند .۵. یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی .۶. طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت نماید .۷. تشویق متصدیان مشاغل ، به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید .نتیجه اینکه ، هدفی اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است . کمک به افزایش تولید و بهره وری ، موثرترین کمکی است که می توان به سازمان نمود . بهره وری را می توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد . تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانیفلسفه نوین مدیریت منابع انسانی ، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان ( حدود سال ۱۷۶۰ ) آغاز شده است و تا به امروز ادامه دارد .البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به بیشتر از آن و به دوران باستان باز می گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است ۰تحقیقات نشان می دهد که پیشه وران و صنعتگران رومی در قرن هفتم قبل از میلاد اتحادیه هایی بوجود آورده بودند که اعضای آنرا اصناف مختلفی مانند صنف مطرب ، طلا کار ، مسگر ، سفالگر و ..... تشکیل می دادند .همچنین تحقیق دیگری نشان می دهد در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد ، بردگانی که در یکی از معابد مصر به کار وا داشته شده بودند دست به اعتصاب زدند .مقصود در اینجا یک مرور تاریخی نیست ، بلکه شرح وقایع مهمی است که در پیدایش اداره امور کارکنان بعنوان وادی مستقل و دارای وظایفی کاملاً تخصصی تاثیر بسزایی گذاشته اند . انقلاب صنعتیانقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی ، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا بوقوع پیوست . منظور از انقلاب صنعتی ، جانشین کردن ماشین بجای انسان در صنعت است .یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی ، پیدایش کارخانه های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار ، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک مکان و زیر یک سقف ایجاب نمود .با ورود ماشین به صحنه ، امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هر کس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه یا سیستم تولیدی گردید .ادم اسمیت اقتصاد دان معروف اسکاتلندی ( ۱۷۲۳ – ۱۷۹۰ ) در سال ۱۷۷۶ کتابی منتشر کرد و مفهوم تقسیم کار در یک فرایند تولیدی را با شرح چگونگی ساختن یک سنجاق ساده بیان نمود :یک نفر میله گداخته را از کوره بیرون می کشد ، نفر دوم آنرا می کوبد و صاف می کند ، نفر سوم آنرا به اندازه می برد ، نفر چهارم یک انتهای میله را تیز می کند و نفر پنجم انتهای دیگر میله را برای اتصال سر سوزن ، سنگ می زند و آماده می سازد . برای ساختن سر سوزن ، دو یا سه حرکت مجزای دیگر لازم است . نصب سوزن به روی میله ، کاری ویژه و کاملاً تخصصی است ، همین طور ، سفید گری و روکشی آن و بالاخره بسته بندی سوزن که خود به تنهایی حرفه ای جداگانه بشمار می آید .بدین طریق ساختن یک سنجاق ساده به هجده مرحله تخصصی تقسیم می شود و وظیفه هر یک از افراد در هر مرحله ، انجام همان یک کار تخصصی است .با تقسیم کار به مراحل مختلف در نظام تولید کارخانه ای ، کارگر دیگر مجبور نبود مانند گذشته که در کارگاههای سنتی کوچک کار می کرد ، مجموعه ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد .اکنون ، هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود .بدلیل تقسیم کار از یک سو و پیوستگی مراحل مختلف کار با یکدیگر از سوی دیگر ، کارگران می بایست همه با هم در ساعتی معین با سوت کارخانه ، کار را آغاز می کردند و همه با هم در ساعتی معین و باسوت کارخانه به آن خاتمه می دادند .این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید ، متشکل از مالکان کارخانه ، مدیران ، سرکارگران گردید . در واقع انقلاب صنعتی با تشدید اختلاف در طبقات اجتماعی ، نظام اجتماعی جدیدی را پایه گذاری کرد .از ویژگیهای دیگر نظام صنعتی جدید ، بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود . بیشتر کارگران ساعتهای طولانی به ازای دستمزد ناچیزی در وضعیت بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید ، محیطی آلوده ، پر سر وصدا و غبار آلود کار می کردند .بعنوان یک نتیجه گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی ، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیار ی بدنبال داشت . نهضت کارگریبا اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد ، طبیعی بود که آنها دیر یا زود از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته ، بعنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبرو شوند و به وضع آشفتگی زندگی خود سرو سامان دهند .به دنبال آن کارگران چاپخانه ها برای اولین بار در فیلادلفیای آمریکا در سال ۱۷۸۶ اعلام اعتصاب کردند .در سال ۱۷۹۹ در محل مذکور ، صنف کفاش برای افزایش نرخ دستمزد ، با کارفرمایان وارد مذاکره شد اما کارفرمایان پیشنهادهای کارگران را نپذیرفتند و برای تنبیه آنان در کارخانه ها را به رویشان بستند . این کار به نتیجه ای نرسید و به همین دلیل نمایندگان صنف کفاش و کارفرمایان بار دیگر به مذاکره نشستند و این بار به توافق رسیدند .در سال ۱۸۰۶ نیز دادگاهی در فیلادلفیا فعالیتهای صنف کفاش برای افزایش دستمزد را توطئه خواند و آن را محکوم کرد . با این حال مبارزه کارگران همچنان ادامه یافت تا جائی که در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ایالت ماساچوست در پایان رسیدگی به شکایت یک کارگر رای داد که فعالیتهای کارگری توطئه نیست ، زیرا

سازمانهای کارگری ، همچون هر سازمان دیگری ، برای نیل به اهـداف خاصـی بوجود می آینـد و تا زمانی که فعالیتهای آنان برای نیل به این اهـداف ، خلاف قانون نباشد نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد . بنابراین برای اولین بار در آمریکا ، تشکیل اتحادیه و مـذاکره نماینـدگان اتحادیه به خـاطر حفـظ منـافع اعضـا با نماینـدگان مـدیریت و مالکان کارخانه (( که اصـطلاحاً قرارداد جمعی خـوانده می شـود )) خـلاف قـانـون محسوب نمی شد .بطور کلی تشـکیل اتحادیه های کارگری موجب توازون قدرت میان کارگر و کارفرمـا شـد و این (( دموکراسـی صـنعتی )) تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صـنعتی بوجود آورد . نهضت مـدیریت علمی یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صـنعتی ، اقتصادی ، اجتماعی ، و فرهنگی تاثیرات زیادی به جای گـذارد ، نهضت مدیریت علمی بود . شـکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای – تخصصـی عمدتاً ناشـی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمـدن این نهضت مطرح گردیـد .اگرچه از تیلور و گیلبرت به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می شـود ، ولی بسـیاری از اصـولی کـه تیلـور در ایـن زمینـه پیشـنهاد کرد ، عملاًـ یـک قرن پیش از آن ، در کارخـانه ای واقـع در برمینگهـام انگلیس که جیمزوات و میتوبولتـون آن را اداره می کردنـد اجراء می گردیـد .تیلور مطالعـات خود را در سـال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد و در کارخانه های میـدویل و بتلهم آغاز کرد و در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود .اصل اول : مدیریت باید علمی باشد .اصل دوم : انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد .اصل سوم : آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشـته باشد .اصل چهارم : روابط نزدیک و دوسـتانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد .با بیان اصل اول ، تیلور می خواست روش مدیریت علمی را جانشین روش تجربه و خطا که پیش از این قرنها در صنعت متـداول بود نمایـد .بعبـارت دیگر ، تیلور معتقـد بود هر چنـد که انجـام هر کـاری معمولاً روشـهای متعـددی دارد ، فقط یک روش بهترین روش انجام دادن آن کار است و بایـد کوشـید با مطالعه علمی کا آن را پیـدا نمود و بصورت دسـتورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد .مطالعه علمی کار ، شامل حرکت سـنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آنست . یعنی با تجزیه و تحلیـل علمی کـار ، معین می شود که بـازده متوسط یک فرد عادی در یک روز کاری عادی چقـدر است و برلی این کارکرد یا اسـتاندارد ، چه دستمزدی باید پرداخت شود .طبق اصل دوم ، افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانائیهای لازم برای انجام موثر و موفقیت آمیز آن کار را داشـته باشـند . تیلور معتقد است از میان کسانی که قادر به انجام کار هستند ،فردی وجود دارد که از هر کس دیگری برای انجـام آن کـار ، شایسـتگی بیشـتری دارد و بایـد بـا استفاده از روشـها و فنون علمی ، آن فرد را پیـدا و اسـتخدام کرد .پس در اصل اول تیلور شـناسائی علمی ماهیت کار و در اصل دوم شـناسائی و انتخاب بهترین فرد را برای انجام ذاذن ان کار توصیه می کند .اصل سوم تیلور مطرح می کند ، به جای اینکه کارگر طریقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا بگیرد باید برنـامه آموزشـی صـحیح و منظمی برای آمـوزش کـار به او در سازمـان وجود داشـته باشـد . تیلور توصـیه می کنـد که برنـامه هـای آموزشـی هر کاری دقیقاً با توجه به نیازهای ان کار ، طراحی و تعلیم داده شود .بعبارت دیگر اگر کار به کاردان سپرده شود و بطور صحیـح انجام گیرد ، سازمان قادر خواهد بود محصولات بیشتری با هزینه کمتر و کیفیت بهتر تولید کند و کارگر نیز درآمد بیشتری خواهد داشت .منظور تیلور از اصل چهارم این است که کار و مسئولیت باید به طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود ، اما توصـیه می کنـد که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسـمی را کارکنان انجام دهند .با اعمال این چهار اصل در کارخـانه فولاـد بتهلم ، تیلور توانست بـا همـان وسایل و تجهیزات قبلی ، کارآیی را در بخش کوره های ذوب آهن به مقـدار بسـیار زیـادی بالاـ ببرد ، بطوری که بازده کار یک کارگر از ذوب ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۷ تن افزایش یـافت . اعمال این اصول در بخشـهای دیگر کارخـانه بتهلم نیز به کـاهش زیـاد هزینه ها و افزایش چشـمگیر تولیـد و کارآیی منجر گردیـد .در مجموع می توان نتیجه رفت که مدیریت علمی با تاکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش عـلمی آنـان و اهـمیت خاصی که برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل بـود ، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارآیی در کارخانه ها و سازمانها بردارد . روانشناسی صنعتیه دلیل بکارگیری اصول و نظریه های روانشناسـی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شـد در ابتـداء توجه روانشناسـی صـنعتی بیشتر ، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود ، اما بتدریـج گروهی از محققان این رشـته به یافتن فنون موثرتری برای گزینش افراد علاقمند شدند .در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر کرد مطرح نمود که بعضـی از کارکنان برای بعضی از کارها ، مناسبتر از دیگران هستند یعنی علاقه و استعداد همه کـارکنـان بـرای انجـام دادن هر کـاری به یـک میزان نیست و از این نظر ، میـان آنها تفاوتهـایی وجود دارد . اگرچه این مطلب تـازگی نـداشت و افـلاطون دو هزار و پانصـد سـال پیش در کتـاب جمهوریت آنرا مطرح کرده بود .مـانستربرگ در تجربیات خود بـدنبال این بود که (( چگـونه می تـوان بهـترین فـرد را برای کار پیدا کرد ، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را بدست آورد )) وی ماننـد تیلـور خواهـان علمی کردن مـدیریـت بـود بـا ایـن تفـاوت کـه تیـلور تحصـیلات مهندسـی داشت ولی مانسـتبرگ روانشـناس برجسـته ای بـود کـه اصـرار داشت در صـنعت از روشـهای مـورد اسـتفاده در روانشناسـی برای شـناخت و انـدازه گیری تفاوتهـای فردی اسـتفاده شود .چگونگی مطـالعه و تجزیه و تحلیـل یـک کـار بـه منـظور تعـیین شـرایـط جسـمی ، همچنین طراحی ازمونهایی که بوسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسبترین افراد را شناسائی و انتخاب کنند ، از جمله مهمترین کارهای مانستربرگ بشـمار می آیند . متخصصان امور نیروی انسانیدر اثر تحولات نـاشی از انقلاب صنعتی ، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نـظریه های روانشـناسـی صـنـعتی بـتدریـج پذیرفـته شـد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش ، وظیفه ای تخصصـی است که بایـد بر عهـده متخصصـان و کارشـنـاسان گـذاشـته شـود . فـعالیت ایـن متـخصـصان در طول سالهای ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمانها و شرکتهای مختلف بشرح زیر بود :۱. انتخاب و استخدام : برای اولین بار ایـن وظیفـه بصـورت متـمرکز در سازمان بر عهده کارشـناسان سـازمان گـذاشته شـد تا شایسته ترین افراد را برای تصدی مشاغل استخدام کنند .۲. مسائل رفاهی کارکنان : رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان ، از قبیل وام ، مسکن ، مدرسـه بـرای فـرزنـدان آنـان و دارو و درمان در دستور کار متخصصان مسائل رفاهی قرار گرفت .۳. قیمت گذاری کار : مطالـعه علمی کار بمنظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد بر عهده کارشـناسان قیمت گذاری کار گذاشـته شد .۴. ایمنی کـار : بعـد از اینکه دیوان عـالـی آمریکـا در سـال ۱۹۱۱ کـار فرما را موظف به جبران خسـارت ناشـی از کـار کرد ، ایمنی محیط کار ، مساله پـر اهـمیتی شـد . بعـلاوه قـانون ، کـار فرما را مکلف به پرداخت هزینه هـای مـداوای کارگر و پرداخت دسـتمزد و مزایا تا زمان بـهبود و بـازگـشت او بکار می نمود .در واقع ، وظیفه تامین ایمنی در سازمـان را بـایـد از اولیـن وظایـف تخصـصـی اداره امور کارکنان دانست .۵. مسائل آموزشـی و بهداشتی : کـارشـناسان آموزشـی وظیفه داشـتند با آموزش روش صـحیح انجام کار و آگاه ساختـن کارگران از مخاطرات موجود در آن ، دقت آنها را بالا ببرند .کارشـناسان جذب ، انتخاب و استخدام نیروی انسانی وظیفه داشتند با انتصاب افراد به مشاغلی که بیشترین توانایی و آمادگی

را برای احراز آن داشتند ، حوادث و سوانح را به حداقل برسانند .پزشکان وظیفه داشتند با توجه به وضعیت جسمی افراد تعیین کنند برای انجام دادن چه کاری مناسب هستند . تجزیه و تحلیل شغلسازمان در تعریف ، سیستمی عقلائی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهداف مشترک و از پیش تعیین شده آگاهانه و بطور منظم با یکدیگر مشارکت می کنند . سازمان زمانی ایجاد می گردد که رسیدن به هدف ، از عهده یک فرد بتنهایی خارج باشد . بنابراین تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان ، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می شود .بنا به تعریفی ، تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می شود . با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود هر شغل چه وظیفه ای را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارتها ، دانشها و توانائیهای لازم است . مراحل تجزیه و تحلیل شغل مرحله اول : بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن .مرحله دوم : تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد .مرحله سوم : انتخاب نمونه هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل . مرحله چهارم : بدست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل .مرحله پنجم : تنظیم شرح شغل .مرحله ششم : تنظیم شرایط احراز شغل .مرحله هفتم : طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل بدست آمده است .مرحله هشتم : ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز. روشهای تجزیه و تحلیلمعمولاً برای جمع آوری اطلاعات درباره شغل از این روشها استفاده می شود.۱. مشاهده مستقیم : مشاهده مستقیم کار روشی است که می توان برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده از آن استفاده کرد .در این روش تحلیگر ، اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان کار تحت نظر می گیرد و با یادداشتهای که بر می دارد طریقه انجام دادن آنرا شرح می دهد .از این روش برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است استفاده می شود .۲. مصاحبه : در این روش ، تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی درباره شغل دارند ، ارتباط برقرار می کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع آوری می نماید .مصاحبه به دو صورت بسته یا آزاد برگزار می شود .مصاحبه آزاد ، چهار چوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده بوجود می آید ، مسیر وشکل آن را تعیین می کند . این روش که محققان امروزه به عنوان ابزار مفیدی از آن استفاده می کنند ، حاصل تجربیات هاتورن است .بر خلاف مصاحبه آزاد ، چهار چوب مصاحبه بسته یا به قولی مصاحبه منظم ، کاملاً معلوم است و سوالات از قبل تعیین شده اند . تهیه فهرستی از سوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها یکی از مهمترین مزایای مصاحبه بسته به شمار می آید.مصاحبه به سه صورت انجام می گیرد :الف : مصاحبه انفرادی با متصدی شغل .ب : مصاحبه گروهی با کارکنان که شغلهای یکسانی دارند .ج : مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنائی کامل با شغل داشته باشند . ۳. پرسشنامه :پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین چهار تا شش صفحه بوده ، شامل هر دو نوع سوالات عینی ( سوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند ) و قضاوتی ( سوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند ) هستند .نکات مهم در طراحی پرسشنامه :الف : تعداد سوالات باید کم باشد .ب : برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می دهند باید کاملاً روشن باشد که چرا به سوالات پاسخ می دهند .ج : سوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد .د : پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید .۴. مصاحبه گروهی :مصاحبه گروهی شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر ، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند بطور همزمان مصاحبه می شود . اطلاعاتی که از این طریق بدست می آید دقیقتر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی بدست می آید . ۵. نشست متخصصان :در این روش جلساتی تشکیل می شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت و نظر خواهی می شود . در این جلسات سرپرستان و متخصصان ویژگیها و مشخصات شغل را برای تحلیلگران تشریح می کنند .۶. ثبت وقایع :در این روش از متصدی شغل خواسته می شود که فعالیتهای روزانه خود را یادداشت کند . ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است .۷. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت :پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت ( PAQ ) یکی از روشهایست که در اوایل دهه ۱۹۷۰ بوسیله مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید .تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه ، تحلیلگر معین می کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند .این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود . معایب این روش :الف : طولانی بودن .ب : زبان فنی .ج : سیتم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است

Human Resource ManagementModule leader: Dr Steve FleetwoodDuration and timing: ۳۰ hours, Spring Term

AimsIn order to act we need to think. Just as we need tools like screwdrivers and hammers to do jobs around the house, we need tools with which to think. Acting and thinking about HRM is no different. Whilst acting and thinking are both necessary, universities clearly emphasise thinking – which is, of course, why many students choose university, as opposed to vocational, programmes. The Lancaster MBA module on HRM aims to select appropriate intellectual resources to create an 'intellectual tool kit'. This 'toolkit' will enable you to think deeply, carefully, critically, and reflectively about the nature of the human resource, the workplace, and the possibilities, limitations, aims, and role of human resource management.Brief overview of the moduleBoth as a set of practices, and as a subject to be studied, HRM is contested and disagreement is rife. This module does not shy away from this, but tackles it head on. Because of this we will not stick to the range of topics found in most textbooks. Rather, we will engage with topics that most textbooks ignore, treat superficially, or treat uncritically. This makes the module intellectually challenging as we have to think deeply, carefully, critically and reflectively, and in many cases, we have to formulate the questions before we can even begin consider the answers. This also, however, makes the module interesting.Part I

opens the module by considering important, although usually neglected issues, such as: Why do we need this 'intellectual toolkit'? Why a university course is not a vocational course? What is the relationship between academy and the practice of HRM? This shifts on to a discussion of the nature of HRM.Part II is perhaps the most intellectually challenging part of the module as it raises not only difficult issues, but issues that most of you have never considered before. Yet in some senses, these issues are crucial to any form of inquiry into any kind of action – including HRM. Before we act we must think. Before we think, it is useful to think about thinking. We start, then, by reflecting upon the tools (general concepts and ideas) by which we think, that is, to metaphysics. We will consider the way we think the world is (ontology) the way we think knowledge of this world is possible (epistemology) and the notion of competencies, dispositions, capacities or powers. From metaphysics we then move to metatheory (theory of theories). We have all come across this or that theory, but how often have we stopped and asked: What is a theory? What is the goal of theory? Can we differentiate between good and bad theories? How can we evaluate the various studies and research into aspects of HRM and decide whether the claims and conclusions drawn are sound? We will also re-visit the notion of powers, this time in relation to the powers humans appear to have to be creative, imaginative, ingenious and self motivated/directed beings. If humans (in the workplace) do not have these powers, then HRM is probably a waste of time.At the start of part III we turn our attention to the nature of work and employment, the workplace, and the people who are managed therein. Here we come face to face with the contested nature of HRM both as a set of practices, and as a subject we study. In session five we unpack the notion of work and explode some myths about the nature of work and why we do it. This paves the way for dealing with the uncomfortable (to many) fact that almost all workplaces, in all countries, seem to be characterised by conflict, so much so that a good deal of time and resources has to be devoted to managing this conflict. Session six introduces us to six perspectives on the nature of the employment relation. Flexibility, flexible working practices and flexible labour markets have become a central concern of companies and government policy. Session seven delves into the various forms of flexible working practices and considers the causes and, most importantly, consequences, because it may be the case that certain kinds of flexibility do more harm than good for employers and workers. Flexibility is pursued in a different guise in session eight when we look closer at the way work is organised within the firm, giving consideration to employee involvement in the form of JiT, TQM, kaisen, teamwork, and functional flexibility (ie multi-skilling/tasking). Recent years has seen a concern with linking rewards closer to performance via schemes like performance and profit related pay – yet another form of flexibility. There are, however, some serious problems related to these payment systems and in part nine we uncover the root causes of the problems in order to evaluate their effectiveness. In the UK in particular, but increasingly in various other countries, we are witnessing a resurgence of trade union militancy. The final part of the module considers the management of trade unions and the future of the HRM-union relationship.

### حسابداری منابع انسانی

HR accountancy ...

چکیده مقاله:حسابداری در صدد گزارش وضعیت مالی و عملکرد اقتصادی اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی است، زمانی که پارامتر انسان در گزارش وضعیت مالی و نتیجه عملیات مد نظر قرار نگیرد، ارزش‌های انسانی نیز جایی در حسابداری ندارد. به نظر می‌رسد به منظور حصول اهداف ذیل باید حسابداری منابع انسانی جنبه‌های کمی و عملی پیدا کند:۱- ثبت ارزش اقتصادی انسان در گزارش‌های مالی۲- احتساب سرمایه‌گذاری یک سازمان در منابع انسانی خود۳- افزایش کارآیی مدیریت منابع انسانی و ایجاد امکاناتی برای ارزش‌یابی خط‌مشی‌های پرسنلی نظیر برنامه‌های آموزشی و توجیهی۴- ارزیابی منابع انسانی یک سازمان از نظر حفظ شدن، تحلیل رفتن و یا توسعه یافتن .۵- شناسایی سود غیر عملیاتی و بهره‌وری ایجاد شده ناشی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی.۶- محاسبه میزان ارزشی که منابع انسانی در سایر منابع مالی و فیزیکی یک سازمان ایجاد می‌کند.با توجه به نیاز مدیریت به اطلاعات برای تصمیم‌گیری، حسابداری منابع انسانی (HUMAN RESOURCE ACCOUNTING) اطلاعاتی فراهم می‌آورد که مدیران هر چه بهتر و مفیدتر بتوانند از منابع انسانی تحت اختیارشان استفاده کنند.یکی از هدف‌های عمده‌ی حسابداری منابع انسانی، گسترش کاربرد روش‌های معتبر و درخور اطمینان برای اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی (کارکنان) در سازمان است. برای تعمیم روش‌های اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی باید ارزش خدمات کارکنان و عواملی را که روی این ارزش اثر می گذارند، مشخص کنیم.ارزش در علم اقتصاد دارای دو معنی متفاوت به شرح زیر است:الف) قابل استفاده بودن یک منبعب) قدرت خرید آن منبعتمام نظریه‌های ارزش در اقتصاد مبتنی بر این فرضیه است که منبع بتواند در آینده مطلوب باشد و خدمات ایجاد کند. لادویک

وان اقتصاددان معروف در این مورد گفته است «کسی که می‌خواهد یک نظریه مقدماتی ارزش و قیمت را بنا کند باید در درجه اول به مطلوب بودن آن فکر کند. » به‌طور مشابه ایروینگ فیشر چنین می گوید:«ثروت فعلی، ارزش تنزیل شده‌ی ارزش سرمایه‌ای درآمدهای آینده است، اگر چیزی در آینده بازدهی مورد انتظار را نداشته باشد، ارزشی نخواهد داشت.»بنابراین ارزش یک دارایی، ارزش بازدهی مورد انتظار آن در آینده است. تاریخچه حسابداری منابع انسانی:حسابداری منابع انسانی مولود نیازهای عصر خود، رشد و گسترش دانش بشری و نیز نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان اطلاعات حسابداری است. تحقیقات در این زمینه از سال ۱۹۶۰ آغاز شده و همگام با مکتب «مدیریت انسانی» گسترش یافته است، این مکتب انسان را به عنوان یکی از منابع با ارزش هر سازمان مورد توجه خاص قرار می‌دهد و معتقد به رفتاری شایسته و در خور این ارزش‌هاست.تعیین نقطه شروع حسابداری منابع انسانی به عنوان یک موضوع تحقیقی یا مطالعاتی مشکل است. در سال ۱۹۷۶ مجله حسابداری، فهرست سازمان‌ها و جوامع مربوط به این مبحث را که یازده مورد از آنها مربوط به پایان نامه‌های منتشر نشده دوره دکتری بود و نیز اولین مرجع را که اساس کار دابلین[۱][۱][۱] و لاتکا[۱][۱][۲] در سال ۱۹۳۰ بود، منتشر کرد. سال‌های ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۶ را می‌توان دوره‌ی توجه هر چه بیشتر به حسابداری منابع انسانی دانست. اما از ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۰ توجه به حسابداری منابع انسانی از طرف محافل علمی و تجاری کاهش یافت. در سال ۱۹۷۰ بسیاری از نویسندگان علاقه‌مند بودند تا به عنوان پیش‌کسوتان حسابداری منابع انسانی و ارایه‌کنندگان اندیشه‌های جدید مطرح شوند. این اندیشه‌ها به طور متداول به حسابداری دارایی های انسانی اشاره می‌کرد اما بیانیه‌های کوتاه آن درباره‌ی کارکنان در بلندمدت موجب تعمیم اهمیت منابع انسانی شد.واژه‌ی حسابداری دارایی‌های انسانی را می‌توان در ادبیات دهه‌ی ۱۹۶۰ تحت عنوان مدیریت کارکنان در پوشش جدید خود یا مدیریت منابع انسانی بازیافت که برای تحکیم ادعای اهمیت محوری در مدیریت کوشش می‌کند. شاید یک علاقه‌مندی واقعی در برخی از مدیران اجرایی برای سنجش ارزش منابع انسانی برحسب واحد پول، موجب پدیداری دوباره‌ی حسابداری منابع انسانی در عصر حاضر شده باشد، تا مدیران ارشد را آماده نمایند که کارکنان را به عنوان ارزش‌مندترین دارایی‌ها، مورد توجه قرار دهند.فلم هولتز[۱][۱][۳] پنج مرحله را در توسعه‌ی حسابداری منابع انسانی ذکر می‌کند:مرحله اول سال‌های ۱۹۶۶–۱۹۶۰: در این دوره مفهوم حسابداری منابع انسانی استنتاجی از نظریه‌ی اقتصادی «سرمایه انسانی» و متأثر از مکتب «منابع انسانی نوین » و روان شناسی سازمان‌های متمرکز و تاثیر نقش رهبری در سازمان بود.مرحله‌ی دوم سال‌های ۱۹۷۱–۱۹۶۶: تحقیقات فنی و عملی در این دوره به الگوهایی برای اندازه‌گیری دقیق و تعیین هویت استفاده‌کنندگان بالقوه این روش و استفاده تجربی حسابداری منابع انسانی در سازمانهای واقعی معطوف گشت.مرحله‌ی سوم سال‌های ۱۹۷۶–۱۹۷۱: این دوره را می‌توان دوره‌ی توجه پژوهش‌گران و سازمان‌ها به حسابداری منابع انسانی دانست. سازمان‌های کوچک تلاش بیشتری برای به کار بردن حسابداری منابع انسانی داشتند. برآوردها و نتیجه‌گیری‌های به عمل آمده بر اساس تاثیرات بالقوه اطلاعات حسابداری منابع انسانی بر مدیریت اجرایی و تصمیمات سرمایه‌گذاران بود.مرحله چهارم سال‌های ۱۹۸۰ – ۱۹۷۶: این دوره، دوره‌ی توجه نکردن محققان حسابداری و موسسه های بازرگانی به حسابداری منابع انسانی بوده است.مرحله پنجم از سال ۱۹۸۰ تا کنون: که دوره توجه دوباره به حسابداری منابع انسانی است. این مساله به کمک مطالعات جدید، به صورت کوشش بعضی از سازمان‌های بزرگ برای استفاده از حسابداری منابع انسانی نشان داده شده است.در سال ۱۹۸۰ تفکر نوینی در زمینه منابع انسانی در علم مدیریت بوجود آمد و پس از شناور شدن نرخ ارز و از میان رفتن ارتباط سنتی طلا و دلار، موضوع نیروی انسانی به عنوان پشتوانه تولید و پول کشورها مانند یک اصل بدیهی مطرح شد.در مباحث جدید مدیریتی در موضوع منابع انسانی و راهکارهای ارزیابی این منابع در دهه اخیــر جایگاه و اهمیت ویژه‌ای یافته است که از یک طرف جزو منابع نامحدود تلقی می‌شوند و از طرف دیگر کم توجهی به آن کلیه منابع دیگر را تحت تاثیر قرار خواهد داد و در حسابداری نوین نیز مباحث خاصی را مطرح کرده است، امروز تردیدی نیست که منابع نیروی انسانی نیز باید قیمت گذاری و به‌عنوان بخشی از دارایی‌های شرکت‌ها در ترازنامه منعکس شوند و استهلاک این منابع نیز به شیوه‌ی خاص محاسبه و منظور شود. همچنان که در بسیاری از کشورها استهلاک منابع انسانی نیز در مجموعه هزینه‌های قابل قبول مالیاتی قرار داده می‌شود که این موضوع به نوبه‌ی خود سود را افزایش می‌دهد. حسابداری منابع انسانی چیست ؟حسابداری منابع انسانی عبارت است از معیارها و استانداردهای اندازه‌گیری نیروی انسانی در یک سازمان صنعتی،بازرگانی یا خدماتی با توجه به تجزیه و تحلیل کمی و کیفی این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها. به عبارت ساده‌تر یک موسسه صنعتی یا بازرگانی باید از ارزش سرمایه‌گذاری در نیروی خود آگاه باشد. همچنین بتواند نرخ بازگشت این سرمایه را نیز محاسبه کند و بداند که آیا بازده سرمایه گذاری رضایت بخش است یا خیر؟حسابداری منابع انسانی در واقع کاربرد مفاهیم و روش‌های حسابداری در محدوده‌ی مدیریت نیروی انسانی است. این حسابداری معیارسنجی و گزینش هزینه و ارزش‌گذاری نیروی انسانی به عنوان منابع اصلی هر موسسه است، این هزینه ها، نظیر سایر هزینه‌ها، از بخش‌های جاری و سرمایه‌ای _ یا به تعبیر دیگر هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم_ تشکیل می‌شود.هزینه‌های منـــابع انســـانی از دو بخش هـــزینه‌ی اولیه وهزینه‌ی جای‌گزینی تشکیل می‌شود:۱) هزینه‌های اولیه: هزینه‌های اولیه منابع انسانی کلیه وجوهی هستند که برای تامین و پرورش نیروی انسانی مصرف می‌شود و شامل هزینه‌های گزینش نیرو، استخدام، استقرار، جهت‌دهی و آموزش حین خدمت، بازآموزی و آموزش‌های کاربردی و تخصصی برای کسب مهارت‌های لازم می‌شود. این تعریف در مورد سایر منابع نیز ً کاربرد مشابهی دارد، چرا که هزینه‌های اولیه کارخانجات و تجهیزات همان مبالغی هستند که برای تحصیل این منافع صرف می شود.۲) هزینه‌های جای‌گزینی: هزینه‌هایی هستند که باید برای جای‌گزینی کارکنانی که در حال حاضر در موسسه یا واحد مشغول به کار هستند، متحمل شد. این هزینه‌ها به دو بخش تقسیم می‌شود:الف – هزینه‌های جای‌گزینی پستی یا شغلیب – هزینه‌های پرسنلیالف – هزینه‌های جای‌گزینی پستی: هزینه‌هایی هستند که باید برای جای‌گزین کردن فردی در یک پست سازمانی با شخصی که بتواند خدمات مشابهی را در این پست سازمانی ارایه دهد، پرداخت شود و این گونه هزینه‌ها خود از سه بخش (تأمین، پرورشی یا آموزشی و کناره‌گیری) تشکیل می‌شوند. هزینه‌های کناره گیری:مبالغی هستند که برای کناره‌گیری هر یک یا تعدادی از شاغلان پست‌های سازمانی صرف می شوند. این هزینه‌ها عبارت‌اند از هزینه‌ی پاداش یا اجرت کناره‌گیری، هزینه‌ی مابه التفاوت پیش از کناره‌گیری، هزینه‌ی خالی ماندن پست سازمانی. نباید فراموش کرد که هزینه پاداش یا اجرت کناره‌گیری در واقع همان هزینه‌ی بازخرید سنوات خدمت (مزایای پایان خدمت) است و هزینه‌های مابه‌التفاوت پیش از کناره‌گیری ناشی از کاهش بهره‌وری فرد قبل از کناره‌گیری است. هزینه‌های خالی ماندن پست سازمانی، هزینه‌ای است غیر مستقیم که از کاهش کارآیی پست‌هایی که از خالی ماندن پست مورد نظر تاثیر می پذیرند. ارزش اقتصادی منابع انسانی:ارزش اقتصادی منابع انسانی مانند ارزش اقتصادی همه منابع به ظرفیت کارفرما برای استفاده از توان نهفته‌ی این نیروها بستگی دارد. به طور مشخص ارزش اقتصادی نیروی انسانی همان ارزش فعلی خدماتی است که در آینده از

آنها انتظار می رود. اندازه‌گیری‌های غیر پولی منابع انسانی:برخی از صاحب‌نظران حسابداری منابع انسانی به اهمیت بالقوه معیارهای غیرپولی در امر تصمیم گیری تاکید داشتند. یکی از این معیارها می‌تواند تهیه لیستی از افراد مهم سازمان و مهارت‌های آنها به عنوان دارایی باشد. میزان دانش، مهارت،سلامت، قابلیت بهره‌برداری از آنها و عمل‌کرد شغلی کارکنان می تواند به عنوان سایر دارایی های انسانی تلقی شوند.مهم‌ترین گروه معیارهای رفتاری غیر پولی توسط زیسنی لیکرت به وجود آمده است. مدل او شامل:۱- متغیرهای سببی (متغیرهای مستقلی که توسط مدیریت قابل تغییر است)۲- متغیرهای واسطه‌ای (دارای بازتاب بر سلامت داخل سازمان مانند وفاداری، رفتار، حرکات، عمل‌کرد و هدف‌ها و درک اعضای سازمان است)۳- متغیرهای نهایی (مانند قدرت تولید، هزینه‌ها، رشد، سهم بازار و درآمد)برخی روش‌های اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی به‌شرح زیر است که تعدادی از آنها را بررسی می‌کنیم:۱- ارزش اقتصادی ( فعلی)۲- ارزش جای‌گزینی۳- ضریب ارزشی۴- الگو ارزش‌گذاری پاداش‌های تصادفی۵- الگوهای کل سازمان۶- نظریه مزایده۷- بهای تمام شده تاریخی نظریه ارزش اقتصادی ( ارزش فعلی)[۱][۱][۴]: این نظریه مبتنی بر تیوری ارزش سرمایه است طبق نظر ایرونیگ فیشر «سرمایه به مفهوم ارزش سرمایه‌ای، ارزش تنزیل شده درآمدهای آینده است». برخی از محققان بر اساس این نظریه معتقدند که قیمت‌های بازار دارایی‌ها عبارت است از ارزش تنزیل شده منافعی که در آینده از این دارایی‌ها حاصل می شود، اما باید توجه داشت که تحلیل‌های مسایل اقتصاد کلان به طور کامل در سطح اقتصاد خرد تعمیم نمی‌یابد. قیمت بازار دارایی‌ها، قیمت پرداختی برای تمام منافع و خدمات بالقوه این دارایی‌هاست. این مساله در مورد حقوق و دستمزد کارکنان مصداق ندارد. زیرا حقوق و دست‌مزد پرداختی بهای استفاده از خدمات کارکنان برای یک زمان مشخص و یا برای مقدار کارمعینی است. بنابراین قیمت بازار کار به مفهوم دقیق قابل مقایسه با قیمت دارایی‌ها نیست. به علاوه، می‌توان استدلال کرد که بازار کار به شدت تحت تاثیر قانون کار، مقررات منفی و قراردادهای دسته‌جمعی کار است. در نتیجه مقایسه بازار کار با سایر بازارها چندان عملی نیست. به هر حال بر اساس این نظریه، برخی معتقدند که درآمدهای آینده حاصل از خدمات منابع انسانی را می‌توان تنزیل کرد و به عنوان ارزش منابع انسانی به حساب آورد. نارسایی‌های روش ارزش اقتصادی:۱) در این مدل احتمال ترک خدمت فرد از سازمان به دلایل غیر بازنشستگی یا فوت در نظر گرفته نشده است.۲) احتمال تغییر موقعیت و پست فرد درزمانی که در سازمانی مشغول خدمت است نیز در این مدل در نظر گرفته نشده است.۳) برآورد درآمد کارکنان مشکل است.۴) به کارگیری این روش در حسابداری منابع انسانی با اصول پذیرفته شده حسابداری سازگاری ندارد. نظریه ارزش جای‌گزینی[۱][۱][۵]: ارزش جای‌گزینی منابع انسانی، همان مخارج جای‌گزین کردن منابع انسانی موجود در یک سازمان است. ارزش جای‌گزینی در این روش شامل اقلامی به شرح زیر است:الف – هزینه‌های استخدام افراد جدید برای مشاغل موجود ب –هزینه‌های آموزش افراد جدید ج – هزینه‌ی انتقال یا اخراج فرد شاغل الف – هزینه‌های استخدام:این هزینه شامل هزینه‌ی مستقیم و غیر مستقیم است. هزینه‌ی مستقیم شامل: ۱ – هزینه کارمند یابی، شامل هزینه‌ی جست و جوی اولیه برای منابع انسانی مورد نیاز در داخل و خارج سازمان. ۲- هزینه‌ی انتخاب، شامل هزینه‌های انتخاب کارکنان از بین افراد واجد شرایط.۳- هزینه‌ی استخدام، شامل هزینه‌ی ورود افراد جدید به داخل سازمان و قرار گرفتن در شغل مناسب. هزینه‌های غیر مستقیم شامل هزینه‌ی ارتقای خود و قرار گرفتن در مشاغل جدید در داخل سازمان است. ب – هزینه‌ی آموزشی:این هزینه شامل دو بخش مستقیم و غیرمستقیم است.هزینه‌های مستقیم عبارت‌اند از: ۱) آموزش حین خدمت: شامل هزینه‌ی آموزشی کارکنان در حین خدمت.۲) آموزش رسمی: شامل هزینه‌ی برنامه‌های آموزشی و آشنایی فرد با سازمان.هزینه‌های غیر مستقیم عبارت‌اند از: ۱) زمان آموزش دهنده، شامل هزینه‌ی سرپرستان در طول دوره‌ی آموزش. ۲) از دست رفتن بهره‌وری در هنگام آموزش، شامل هزینه‌ی ساعاتی که کارکنان ( به جز کارآموزان) در طول دوره آموزشی، مشغول انجام خدمات محول شده نیستند. ج – هزینه‌ی انتقال یا اخراج: شامل هزینه‌ی تحمیل شده به سازمان هنگام ترک خدمت فرد از سازمان. این هزینه شامل دو بخش مستقیم و غیر مستقیم است.هزینه‌ی مستقیم آن شامل هزینه‌ی اخراج یا ترک خدمت فرد از سازمان است و هزینه‌ی غیر مستقیم آن شامل کاهش کارآیی فرد قبل از انتقال یا اخراج و هزینه‌ی ناشی از خالی بودن شغل مورد بحث تا زمان استخدام کارمند جدید است.نظریه‌ی ارزش جای‌گزینی نه فقط موقعیت فرد را در داخل سازمان، بلکه هزینه‌های انتقال یا اخراج فرد و همچنین هزینه‌ی کاهش کارآیی را نیز در نظر دارد. نارسایی‌های روش ارزش جای‌گزینی: ۱) منافع آینده‌ی دارایی‌های انسانی در نظر گرفته نمی‌شود.۲) روش ارزش جای‌گزینی، یک روش ذهنی است.۳) تعیین ارزش منابع انسانی بر اساس ارزش جای‌گزینی دشوار است. نظریه‌ی ضریب ارزش: بر اساس نظریه ضریب ارزش، ارزش منابع انسانی برابر است با تفاضل ارزش کل شرکت و ارزش ثبت شده در دفاتر شرکت. در این محاسبه، دارایی‌های نامشهود همچون سرقفلی، حق امتیاز، میزان وابستگی مشتریان و ارزش قراردادهای بلندمدت تعدیل می‌شوند. در این روش، ضرایب ارزش که اساس محاسبه هستند، با توجه به هر یک از عوامل زیر تعیین می‌شود:- تحصیلات و تجارب فنی- تجربه‌ی مورد نیاز برای شغل مورد نظر- خصوصیات فردی- قابلیت ترفیع- عرضه و تقاضا- میزان وابستگی افراد به شرکت و انتظار بهره‌وری شرکت از خدمات آنان. در این روش یک ضریب اختیاری از صفر تا ۵/۲ تعیین شده است، به‌علاوه کارکنان به چهار طبقه‌ی عمده‌ی مدیریت سطح عالی، مدیریت، سرپرستان و کارمندان تقسیم می‌شوند.با توجه به تقسیم بالا، بهای تمام شده‌ی تاریخی سالانه کارکنان بین چهار طبقه تقسیم می‌شود و سهم هر یک در ضرایب تعیین شده ضرب می‌شود. بدین ترتیب، ارزش کل تقریبی منابع انسانی به دست می‌آید، در صورتی که ارزش منابع انسانی بیش از دارایی‌های نامشهود باشد ( تفاوت ارزش بازار شرکت و خالص ارزش دفتری) ضرایب به‌گونه‌ای تعدیل می‌شود تا این تفاضل معادل اقلام دارایی‌های نامشهود شود. هزینه‌ی ایجاد شده برای کارکنان به منظور استخدام، آموزش و پرورش منابع انسانی در یک دوره در ضرایب محسوب می‌شوند و نتیجه‌ی تغییرات ایجاد شده در ارزش منابع انسانی در طول دوره نشان داده می‌شود. بدین طریق، می‌توان صورت سود و زیان و ترازنامه منابع انسانی را تهیه و ارایه کرد. نارسایی‌های نظریه‌ی ضریب ارزشی:۱) ارزش منابع انسانی به‌طور مستقیم انداره‌گیری نمی‌شود بلکه از طریق مقایسه با عوامل دیگر به‌دست می‌آید. با توجه به آن که دارایی‌های نامشهود به طور معمول بر حسب حدس و گمان ارزش‌یابی می‌شوند، در نتیجه رقم به دست آمده از دقت کافی برخوردار نیست.۲) نحوه‌ی تعیین ضرایب پایه‌ی علمی ندارد.۳) تعیین خالص ارزش‌های جاری شرکت به طور دقیق میسر نیست. نظریه‌ی مزایده[۱][۱][۱]:بر اساس این نظریه شرکت به مراکز سرمایه‌گذاری تقسیم می‌شود و خدمات نیروی انسانی متخصص، بر اساس اشتغال در این مراکز سرمایه‌گذاری به مزایده گذارده می‌شود. بدین ترتیب مدیری که بالاترین قیمت را برای خدمات نیروی انسانی مورد مزایده پیش‌نهاد کند، نیروی انسانی را دراختیار خواهد گرفت. قیمت توافق شده به عنوان سرمایه‌ی مرکز سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. از نظر مفهومی این روش بر ارزیابی عملکرد مدیران بخش‌های مختلف واحد اقتصادی مبتنی است که مراکز سرمایه‌گذاری مذکور را در برمی‌گیرد. هر یک از این الگوها نه تنها یک

نگرش متفاوت ارایه می‌کند بلکه، مکانیزم متفاوتی را نیز برای محاسبه ارزش کارکنان در سازمان ایجاد می‌کند و هر یک از الگوهای گوناگون با توجه به نظام‌ها و زمینه‌های مختلف و همچنین ساختارهای متفاوت نظری توسط محققان پیش‌نهاد می‌شود.الگوی مزایده متفاوت‌تر از سایر الگوهاست. بر اساس این الگو، ارزش‌گذاری کارکنان توسط مدیران سازمان برای رقابت در مورد منابع انسانی محدود که در سازمان موجود هستند، صورت می گیرد. مدیران برای دستیابی به منابع انسانی کم‌یاب با بالاترین قیمت در مزایده در برابر یکدیگر شرکت می‌کنند. نارسایی های نظریه‌ی مزایده:۱) نرخ بازده سرمایه نسبت قابل پذیرشی برای ارزیابی عملکرد مدیران نیست.۲) برای تعیین کم‌یابی یا فراوانی افراد متخصص ضابطه‌ای تعیین نشده است.۳) کاربرد نظریه‌ی مزایده در سازمان‌های غیرانتفاعی و تولید مرحله‌ای که قابل تقسیم به مراکز سرمایه‌گذاری نیستند با اشکال روبروست.۴) این نظریه ممکن است بر روحیه‌ی کارکنانی که خدمات آنها به بهای ناچیز محک زده شده است و یا مطلقاً در مزایده شرکت نداشته‌اند، تاثیر منفی داشته باشد.نظریه‌ی بهای تمام شده‌ی تاریخی[۱][۱][۲]: این نظریه مبتنی بر اصول متداول حسابداری است، طبق این نظریه، هزینه‌های صرف شده برای کارکنان، به طور مستقیم موجب افزایش ارزش خدمات آنها می‌شود. لذا موجب افزایش ارزش منابع انسانی از طریق محاسبه‌ی بهای تمام شده‌ی تاریخی آن شده و محاسبه می‌شود. بهای تمام شده‌ی منابع انسانی شامل هزینه‌های استخدام و آموزش کارکنان است. که در یک فرد شامل دو بخش مستقیم و غیر مستقیم است.مزایای این نظریه:۱-این روش با نحوه‌ی عمل جاری حسابداری مبتنی بر اصول پذیرفته شده به عنوان مقیاس اندازه‌گیری دارایی‌ها هماهنگی دارد.۲-روش بهای تمام شده‌ی تاریخی، یک روش عینی است.۳-این روش به دلیل مستند بودن، احتمالاً بیشتر از سایر روش‌ها از سوی اداره‌ی مالیات‌ها پذیرفته می‌شود. نارسایی‌های این نظریه:۱- تعیین وجه تمایز بین اقلام منابع انسانی و سایر منابع و همچنین تفکیک هزینه‌های منابع انسانی به هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای بسیار دشوار است.۲-منابع حاصل از روش بهای تمام شده‌ی تاریخی نمی‌تواند جواب‌گوی تمامی نیازهای مدیریت برای تصمیم‌گیری اقتصادی باشد، زیرا آنچه از نظر مدیریت در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی یک سازمان اهمیت دارد، نتایج آینده‌ی تصمیمات است به آنچه در گذشته اتفاق افتاده است.۳-تعیین ارتباط بین بازده منابع انسانی و هزینه‌های انجام شده برای این منابع بر اساس نرخ‌های استهلاک از پیش تعیین شده، ناممکن است. پاداش‌ها: پاداش‌ها نمایان‌گر خدمات ارایه شده به سازمان، در نتیجه‌ی ایفای نقش‌های سازمانی از جانب افراد مختلف است.بنابراین سنجش ارزش هر فرد برای هر سازمان شامل مراحلی از جمله:۱- تعریف یک دسته از حالت‌های به طور کامل انحصاری که هر فرد در هر سازمان اشغال می‌کند.۲- تعیین ارزش هر حالت خدمتی برای سازمان.۳- برآورد دوره‌ی خدمت هر فرد در سازمان.۴-تعیین احتمال آنکه شخص در زمان مشخص در آینده هر حالت خدمتی ممکن را اشغال می‌کند. سه دلیل اساسی برای ارزیابی دارایی‌های منابع انسانی و گزارش‌گری سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی وجود دارد:۱- تهیه‌ی اطلاعات مربوط به وضعیت مالی شامل صورت‌های مالی به منظور آگاهی سرمایه‌گذاران، کارکنان و وام‌دهندگان۲- تعیین مشارکت سرمایه و کار در عملکرد کلی سازمان۳-ارایه مبنایی بر اساس انگیره‌های اقتصادی بیشتر برای اداره‌ی سازمان و تهیه اطلاعات گسترده برای انجام وظایف کارمندی.طرف‌داران حسابداری منابع انسانی عقیده دارند که کارآیی مدیریت منابع انسانی با تسهیل برآورد خط‌مشی‌های اداری از قبیل مراحل استنتاجی برنامه‌های آموزشی و غیره، روندی رو به رشد دارد. نارسایی در ارایه‌ی اطلاعات کافی و به موقع به مدیران، منجر به گرفتن تصمیمات نامناسب می‌شود و در نتیجه هزینه‌های مربوط به کار و برنامه‌ریزی مورد نیاز منابع انسانی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. تحلیل‌گران اقتصادی عقیده دارند سرمایه‌گذاری در منابع انسانی منجر به کارآیی می‌شود؛بنابراین در اختیار داشتن اطلاعات مربوط به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی در راستای حفظ کارآیی از نظر سرمایه‌گذاران ضروری تلقی می‌شود. این امر از راه‌های مختلف می‌تواند برای سرمایه‌گذاران مفید واقع شود.سرمایه‌گذاران می‌توانند تعیین کنند که آیا از منابع انسانی به نحوه‌ی مطلوب محافظت می‌شود و یا این که آیا منابع در حال توسعه و یا کاهش هستند؟کاهش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ممکن است باعث افزایش سود کوتاه مدت شود، اما تهدیدی برای سودآوری سازمان در بلند مدت است. حداقل مزیت استفاده از حسابداری منابع انسانی در دسترس قرار دادن چنین اطلاعاتی برای سرمایه‌گذاران است.در آمریکا برخی معتقدند که حسابداری منابع انسانی می تواند در مورد چگونگی وضع و پرداخت مالیات آثار با اهمیتی داشته باشد. این گروه عقیده دارند که افزایش حرکت تدریجی اقتصاد غرب از بخش صنعتی ( تولیدی) به سوی صنایع خدماتی،موجب افزایش سرمایه گذاری در زمینه دانش، مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان در این نوع سازمان‌ها می‌شود.گسترش نیاز به کارکنان واجد شرایط در این صنایع و نیاز به توسعه‌ی منابع انسانی موجب کاهش در پرداخت‌های مالیاتی می‌شود و میزان آن بیش از حد نصاب متداولی است که به وسیله قوانین مالیاتی مجاز شده است. به همین ترتیب تشخیص مخارج منابع انسانی در موسسه‌هایی مانند موسسه‌های حساب‌رسی و خدمات مدیریت برخورداری از مزایای مالیاتی، از طریق استهلاک قابل قبول مخارج منابع انسانی مربوط در این زمینه را سبب می‌شود. روش‌های گزارش‌گری: چهار روش برای انعکاس سرمایه گذاری‌ها در منابع انسانی در گزارش‌های مالی سالانه شرکت‌ها وجود دارد، اطلاعات مربوط به سرمایه گذاری‌ها در منابع انسانی را می‌توان در گزارش هیأت مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام، گزارش دارایی‌های نامشهود، صورت‌های مالی حساب‌رسی نشده، یا به شکل پیوست صورت‌های مالی اساسی ارایه کرد.گزارش هیات مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام اغلب شامل اطلاعاتی درباره مخارج مربوط به منابع انسانی است که ممکن است چشم‌گیر یا حتی به نسبت مهم‌تر از مخارجی باشد که برای دارایی‌های عینی ( مشهود) انجام شده است. به عنوان یک اقدام اولیه در مورد نحوه‌ی عمل حسابداری دارایی‌های انسانی، گزارش هیأت مدیره ممکن است مخارجی را به عنوان سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی گزارش دهد. برای نمونه یک شرکت ممکن است مخارج انجام شده برای آموزش کارکنان خود را جداگانه گزارش دهد.این گونه اطلاعات به سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران مالی کمک می‌کند تا میزان توجه مدیریت به توسعه‌ی منابع انسانی را به عنوان عامل حیاتی برای تضمین سوددهی شرکت در بلند مدت ارزیابی کنند. به علاوه گزارش هیات مدیره باید شامل اطلاعاتی در مورد ترک خدمت کارکنان از لحاظ روند و هزینه‌ی آن نیز باشد. شرکت باید در مورد ترک خدمت مدیران کلیدی و متخصصان فنی خود نیز که ممکن است به رقبای تجاری شرکت ملحق شوند یا رقیب جدیدی را به وجود آورند، گزارش دهد.این موضوع در صنایعی که با تکنولوژی پیش می‌روند و تحقیق و توسعه‌ی دانش فنی در آنها نقش بسیار مهمی دارد،غیر عادی نیست.دومین روش آن است که اطلاعات در مورد سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی در گزارش دارایی های نامشهود ارایه شود.این روش توسط موسسه حساب‌رسی آرتور اندرسن پیش‌نهاد شده است. این موسسه پیش‌نهاد می‌کند که مبالغ عمده‌ای که صرف دارایی‌های نامشهود از جمله منابع انسانی، می‌شود در صورت‌های مالی به طور جداگانه گزارش شود. به علاوه شرکت‌هایی که مخارج هنگفتی را در رابطه با دارایی‌های نامشهود متحمل می‌شوند. به ویژه شرکت‌هایی با وابستگی شدید

به تکنولوژی، شرکت‌های خدماتی که برای کارکنان خود سرمایه‌گذاری‌های کلان می‌کنند و همچنین شرکت‌هایی که از طریق ادغام و خرید سهام و پرداخت مبلغ هنگفت برای سرقفلی فعالیت‌های تجاری موجود، رشد می‌کنند، باید صورتی از دارایی‌های نامشهود خود را ارایه کنند. این گزارش باید بیان‌گر مخارج انجام شده برای انواع دارایی‌های نامشهود در دوره‌ی جاری و همچنین در دوره‌های گذشته باشد.یادداشت‌های لازم به منظور افشای اطلاعاتی در مورد ماهیت مخارج انجام شده و سایر اطلاعات مربوط باید پیوست گزارش دارایی‌های نامشهود ارایه شود. محدودیت مهم این روش آن است که ترازنامه گمراه کننده است. زیرا ارزش دارایی‌های شرکت، کمتر از واقعیت ارایه می‌شوند. اندازه‌گیری سود یا زیان نیز تعریف شده است، زیرا کلیه مخارج مربوط به دارایی‌های انسانی در دوره‌ای که واقع شده‌اند، هزینه‌ی جاری تلقی می‌شوند به همین ترتیب اندازه‌گیری بازده سرمایه‌گذاری نیز تعریف شده خواهد بود.سومین روش ارایه‌ی اطلاعات در مورد سرمایه‌گذاری‌ها در منابع انسانی، انعکاس آنها در صورت‌های مالی حسابرسی نشده است و شرکت‌ها می‌توانند مجموعه‌ای از صورت‌های مالی را که در برگیرنده سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی طبق روش‌های پیش‌نهادی حسابداری منابع انسانی است، به عنوان اطلاعات تکمیل به همراه صورت‌های مالی سالانه ارایه کنند. در گزارش‌ها تصریح خواهد شد که صورت‌های مالی مزبور باید جدا از صورت‌های مالی اساسی که طبق اصول پذیرفته شده‌ی حسابداری تهیه و ارایه شده‌اند مورد بررسی قرار گیرند.آخرین روش گزارش سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی، منظور کردن آن در صورت‌های مالی اساسی است، در این روش سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی به عنوان دارایی بلند مدت مطرح و در زمان عمر مفید مورد انتظار آن مستهلک می‌شود. اگر چه این نحوه‌ی عمل در مورد سرمایه‌گذاری‌ها در منابع انسانی معمول و متداول نیست اما برخی شرکت‌ها از آن پیروی کرده‌اند. برخی از موسسه‌ها و شرکت‌ها نظیر خطوط هواپیمایی، صنایع الکترونیک و باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای که بخش عمده سرمایه آنها را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد این روش را اعمال می‌کنند.نحوه‌ی گزارش دارایی‌های انسانی: چنانچه تصمیم گرفته شود دارایی‌های انسانی در صورت‌های مالی گزارش شود، به چند پرسش اساسی باید پاسخ داده شود.۱-چه مخارجی باید مخارج سرمایه‌ای تلقی شود؟۲-این مخارج چگونه باید مستهلک شوند ؟۳- این دارایی‌ها تحت چه شرایطی باید از حساب‌ها حذف شوند ؟۴- سرمایه‌گذاری در منابع انسانی چگونه باید در صورت‌های مالی گزارش شوند؟ پرسش نخست، اساسی‌ترین پرسش از این موضوع است. این موضوع در واقع طبقه‌بندی کردن مخارج منابع انسانی به عنوان هزینه‌های جاری و مخارج سرمایه‌ای است. ضابطه‌ی اصلی برای تعیین آن که چه مخارجی باید جاری به حساب آید یا دارایی، که به امکان بالقوه خدمات آینده‌ی آن مخارج مربوط می‌شود. برای مثال مخارج آموزشی کارکنان مشخص.اگر چه دارایی‌های نامشهود، عمر مفید نامحدود دارند، اما از لحاظ حسابداری باید طی عمر مفید برآوردی مستهلک شوند. دارایی‌های انسانی نیز به عنوان هزینه ای تخصیص می‌یابند که استهلاک نامیده می‌شوند. هدف اصلی از استهلاک دارایی‌های انسانی تطابق استفاده از دارایی با منافع حاصل از آن است. به طور معمول این امر در حسابداری تطابق هزینه‌ها با درآمدها نامیده می‌شود. عمر سرویس‌دهی (خدمت) برخی از دارایی‌های انسانی ممکن است معادل دوره‌ی انتقال مورد انتظار فرد در سازمان باشد، عمر سرویس‌دهی برخی دیگر ممکن است معادل دوره‌ای تلقی شود که انتظار می‌رود فرد پست معینی را در یک سازمان اشغال کند. عمر سرویس‌دهی برخی دیگر ممکن است تابعی از وضعیت مورد انتظار تکنولوژی باشد. برای مثال مخارج جذب و استخدام افراد در سازمان به تناسب دوره‌ای که انتظار می‌رود فرد در استخدام سازمان باشد، ممکن است برای سازمان به صرفه باشد. اگر چه استهلاک روش اصلی برای تخصیص تدریجی دارایی انسانی به هزینه‌هاست، در برخی شرایط و وضعیت‌ها لازم است که حساب دارایی‌های انسانی تعدیل شوند، برای مثال دارایی انسانی ممکن است به دلیل ترک خدمت کارکنان یا تغییر در بر آوردهای دوره‌های خدمت، تعدیل و یا از حسابها حذف شود. مانده‌ی مستهلک نشده‌ی حساب دارایی انسانی باید به عنوان زیان دوره‌ای تلقی شود که تغییر رخ داده است.یک جنبه دارایی‌های انسانی که مشکلات گزارش‌گری خارجی را به وجود می آورد احتمال ترک خدمت کارکنان است. برخی از سازمان‌ها با کارکنان خود قراردادهای استخدامی دارند که جا به جایی آنها را محدود می‌کند اما بدیهی است که انسان‌ها در مالکیت سازمان‌ها قرارندارند. پرسش اصلی حسابداری این است که چگونه می توان این مساله را با درنظر گرفتن ذخیره‌ای برای هزینه های مورد انتظار ترک خدمت حل کرد. مشکلات و انتظارات:انتقادها و مشکلات در مورد حسابداری منابع انسانی بر سه محور اساسی متمرکز است. اولین موضوع رفتارهای مدیریت سازمان است. تغییرهای نظریه‌پردازانه و اهمیت دادن بیش از حد به فعالیت‌های اجرایی، مدیران را محتاط و مجبور به مقاومت در مقابل حسابداری منابع انسانی می‌کند.دومین موضوع، پیچیدگی الگوهای اندازه‌گیری است، انتظار مدیران، واقعی بودن، ممکن بودن و مؤثر بودن هزینه‌هاست.سومین نکته، نگرانی مدیران در مورد واکنش کارکنان نسبت به موضوع است. یک سیستم حسابداری منابع انسانی ممکن است موجب مقاومت‌هایی در کارکنان سازمان شود زیرا آنان این مساله را به عنوان عرصه‌ای برای اندازه‌گیری فعالیت‌های خود تلقی می‌کنند. نتیجه گیری:عمل سنجش و گزارش اطلاعات حسابداری منابع انسانی باید مدیران را به گونه‌ای تحت تاثیر قرار دهد که افشای روش حسابداری منابع انسانی، انسانها را همچون سرمایه‌ای بلند مدت تلقی کند، نه به صورت مخارجی کوتاه مدت که بایستی به حداقل برسند. با استفاده از حسابداری منابع انسانی می‌توان سرمایه‌گذاری‌های پیش‌نهادی روی منابع انسانی را بر اساس ارزش هزینه ارزیابی کرد این فن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌هایی از قبیل تخصیص بهینه، پرورش و موازنه نیروی انسانی را فراهم می‌کند.در خاتمه نباید فراموش کرد که امروز یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه، مدیریت است و اگر موفقیتی در توسعه حاصل شود، مرهون توجه به نیروی انسانی و محیط اجتماعی است. بی تردید توجه به نیروی انسانی و افزایش سطح بهره‌وری را باید جدی گرفت و در این میان نقش حسابداری منابع انسانی حساس‌تر خواهد بود. منابع:۱- گری سیگل، هلن مارکونی، حسابداری رفتاری ترجمه علی رحمانی ۱۳۷۳.۲- نشریه حسابدار، شماره ۱۴۰ ، حسابداری منابع انسانی، تجویزی یا توصیفی؟، دکتر زهرا حسن قربان ۳-, Flamholt , E Human Resource Accounting , Jossey- bass sanfrrancisco , ca , ۱۹۸۵۴- Dawson , c "Human Resource Accounting: From Presciption to Description " , Managerial Decision , Vol.۳۲ No.۶ ,۱۹۹۴ , PP.۳۵-۴۰ ارائه : علی ادبی فیروزجایی منبع : مدیریت دولتی در ایران

### برنامه ریزی منابع سازمانی چیست ؟

... ERPERP مخفف واژگان Enterprise Resource Planning یا سامانه تخصیص منابع سازمان استاقبال حیدری اشاره کلمه ERP در اصل مخفف واژگان Enterprise Resource Planning یا سامانه تخصیص منابع سازمان است که

طیف وسیعی از فعالیتهای مختلفی را که به بهبود عملکرد سازمان منتهی می شود در بر دارد. ERP توسط برنامه های کاربردی که شامل چندین زیربرنامه کاربردی دیگر است پشتیبانی می شود بطوریکه فعالیتها را در گستره واحدهای عملیاتی سازمان یکپارچه می سازد.این فعالیتها می تواند بازه وسیعی از مدیریت تولید، خرید قطعات، کنترل موجودی انبار، ارسال مواد به واحدهای تولیدی تا ردگیری سفارشات را شامل شود. ERP همچنین می تواند زیر برنامه های کاربردی در زمینه مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی سازمان را هم در بر داشته باشد. تعریف ERPسیستمی است که دارای اهداف، اجزا و محدوده مشخص و معینی است. در ادامه ERP را بر حسب هر یک از این جنبه ها تعریف می کنیم. هدف ERP – هدف از یک سیستم ERP بهبود و تسریع فرایندهای داخلی کسب و کار سازمان است که برای رسیدن به این منظور عموماً به مهندسی مجدد فرایندهای سازمان نیاز است.اجزای یک سیستم ERP نرم افزار ERP - هسته اصلی هر سیستم ERP بخش نرم افزار آن است. نرم افزار ERP در عمل بر مبنای زیر برنامه های کاربردی قرار دارد. هر یک از زیر برنامه های کاربردی فعالیتهای عملیاتی بخشی از سازمان را به شکل مکانیزه شبیه سازی می کند. زیر برنامه های معمول نرم افزارهای ERP مدیریت تولید، خرید مواد اولیه، کنترل موجودی انبار،، ارسال مواد به واحدهای تولیدی و ردگیری سفارشات را پوشش می دهد.فرایندهای کسب و کار کارآمد –فرایندهای کسب و کار سازمان به سه سطح کلی تقسیم بندی می شوند – فرایندهای استراتژیک، کنترلهای مدیریتی و کنترلهای عملیاتی. ERP ها به تدریج به راه حلهای جامعی برای کارآمد کردن فرایندهای سازمان در هر سه سطح مذکور ارتقا یافته اند. بخش عمده ای از موفقیت سیستمهای ERP به یکپارچه کردن فعالیتها در کل سازمان باز می گردد.کاربران - کاربران سیستمهای ERP می توانند کلیه کاربران سازمان در هر سطحی از هرم سازمانی را شامل شوند.معمولترین سیستم عامل برای کاربری نرم افزارهای ERP سیستم عامل UNIX می باشد. علاوه بر این Windows NT و Linux دیگر سیستمهای عامل مورد استفاده برای نرم افزارهای ERP اند اما اکثر سیستمهای ERP بزرگ بر مبنای سیستم عامل UNIX قرار دارند. UNIX سیستم عاملی است که در اصل برای استفاده همزمان چندین کاربر طراحی شده و پروتکل ارتباطی TCP/IP را در خود دارد. از دید فنی دلایل زیادی برای توجیه قرارگیری ERP بر روی سیستم عامل UNIX وجود دارد. محدوده سیستم ERP –محدوده سیستم ERP از محدوده سازمانی که ERP در آن پیاده سازی می شود کوچکتر است. بر عکس ERP ، مرز سیستمهای زنجیره ای تأمین و تجارت الکترونیک از محدوده سازمان فراتر رفته و تا تأمین کنندگان ، شرکا و مشتریان سازمان گسترش می یابد. با این حال، عملاً پیاده سازی بسیاری ا ز سیستمهای ERP مستلزم یکپارچه سازی با سیستمهای اطلاعاتی خارج از محدوده سازمان است. تاریخچه ERPسیستمهای ERP در اصل تحول یافته سیستمهای برنامه ریزی نیازمندی تولید یا (MRPII) هستند. از منظر کسب و کار سازمان ERP حاصل تلفیق فرایندهای تولید با فرایندهایی است که کلیه ابعاد سازمان را در بر دارند. از منظر تکنولوژیک نیز می توان سیستمهای ERP را تحول یافته سیستمهای قدیمی به معماری سه لایه client-server دانست. مدیریت و کنترل موجودی انبار مدیریت و کنترل موجودی انبار ترکیبی است از سیستمها و فرایندهایی که موجودی هر کالا- درا نبار را در سطح مناسب و معینی نگه می دارند. فعالیتهای مدیریت انبار شامل تشخیص نیازمندیهای انبار، هدف گذاری، گزینه ها و راهکارهای کسری قطعات، ردگیری مصرف هر یک از قطعات، موازنه انبار و گزارش وضعیت موجودی انبار است. برنامه ریزی نیازمندی مواد اولیه (MRP)برنامه ریزی نیازمندی تولید یا MRP الگوریتم و زمانبندی مشخصی است که به برای فرایندهای تولیدی با چندین سطح از تولید طراحی شده است. MRP با استفاده اطلاعات ورودی، نیازمندیهای تولید محصولات نهایی مختلف، ساختار سیستم تولید، سطح موجودی فعلی انبار از هر یک از کالاهای تمام شده و میزان lot معین برای هر بار تولید، برنامه ای زمانبندی شده برای عملیات تولید و خرید مواد اولیه ارائه می دهد.فرآیندهایی که ERP از آن پشتیبانی می کند فرایندهای مدیریتی سازمان را به سه سطح کلی تقسیم بندی کرده است– فرایندهای استراتژیک، کنترلهای مدیریتی و کنترلهای عملیاتی. ERP ها به تدریج به راه حلهای جامعی برای کارآمد کردن فرایندهای سازمان در هر سه سطح مذکور ارتقا یافته اند. بخش عمده ای از موفقیت سیستمهای ERP به یکپارچه کردن فعالیتها در کل سازمان باز می گردد. موفقیت ERP ها در سطوح برنامه ریزی استراتژیک و کنترلهای مدیریتی به تعهد و همکاری مدت مدیریت ارشد سازمان وابسته است.کمک به کاهش هزینه های عملیاتی نرم افزارهای ERP به منظور یکپارچه سازی فرایندهای کسب و کار در کل سازمان و زیربخشهای آن و از طریق سیستمی اطلاعاتی که کلیه سازمان را در بر دارد، طراحی شده اند. مهمترین مزیت ERP ها بهبود هماهنگی بین بخشهای سازمان و افزایش کارایی فرایندها است. نخستین مزیتی که از ERP در کوتاه مدت و پس از پیاده سازی می توان انتظارد اشت، کاهش هزینه های عملیاتی نظیر کاهش هزینه های کنترل موجودی انبار، کاهش هزینه تولید، کاهش هزینه های بازاریابی و پشتیبانی است.تسهیل کارهای روزمره مدیریت مزیت دیگری که از پیاده سازی ERP در سازمان می توان انتظار داشت، تسهیل انجام روندهای روزمره مدیریتی است. پیاده سازی ERP با ایجاد backbone قوی از انباره داده ها، دسترسی بهتر و سریعتر به داده ها را برای مدیریت امکانپذیر ساخته و به این ترتیب مدیر می تواند برای تصمیم گیری به سرعت به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشد. پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک مجموعه ای است از فرایندهای مشخصی که برای ارزیابی و تشخیص نیازهای و منابع سازمان، تعیین مشتریان بالقوه، تنظیم اهداف و آرمانها، برنامه ریزی و طراحی استراتژیهای هماهنگ بین بخشهای مخالف با تضمین عملی بودن و موفقیت، اجر می شود. این فرایند همچنین ارتباط منطقی بین استراتژیهای اتخاذ شده با نیازها، دارائیها و نتایج به دست آمده را تعریف کرده و فرایند و نتایج آنرا اندازه گیری و ارزیابی می کند. بخشی از نرم افزاره ای ERP موجود، عملاً برای پشتیبانی از بخش برنامه ریزی منابع فرایند برنامه ریزی استراتژیک طراحی شده اند، اما در عمل این قابلیت به نوعی ضعیفترین ویژگی ERP هاست ودلیل آن هم پیچیدگی و عدم اطمینان بالای برنامه ریزی استراتژیک ونبود یکپارچگی کافی با سیستمهای پشتیبانی تصمیم (DSS) است. مزایای ERPمزایای سیستمهای برنامه ریزی تخصیص منابع سازمان (ERP) را می توان به شکل زیر خلاصه کرد:کاهش هزینه های انبار (نگهداری، حمل و نقل . ..) کاهش هزینه سفارشها کاهش هزینه تولید کاهش هزینه عملیات حسابداری و ثبت وقایع مالی کاهش هزینه حمل و نقل کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری در تجهیزات و ماشین آلات کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری در کارخانه کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری برای خرید زمین کاهش هزینه ناشی از توقف خط تولید فرایند تولید منعطف و قابل تغییر کاهش هزینه خطاهای ناشی از هماهنگی ضعیف بین واحدها مختلف سازمان کاهش هزینه ها نهایتاً به افزایش فروش و سهم بازار بیشتر متهی می گردد کاهش زمان تکمیل و نهایی کردن محصول افزایش شفافیت و ردگیری فرایند تولید برای مشتری افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری و نهایتاً تطبیق بیشتر با نیازهای وی افزایش رضایتمندی مشتری در تمام فرایندهایی که وی با آنها درگیر است، از لحظه سفارش تا دریافت و حمل ونقل محصولنرم افزار تولید ERP طیف وسیعی از فعالیتهایی است که

برای بهبود عملکرد فرایندهای داخلی سازمان به کار می رود. ERP از طرف نرم افزارهای با چند زیرسیستم که فعالیتها را در تمام بخشهای سازمان یکپارچه می کنند، پشتیبانی می شود. این زیرسیستمها شامل برنامه ریزی تولید، خرید قطعات، کنترل موجودی انبار، توزیع قطعات و مواد اولیه و یا ردگیری سفارشها می گردد. ویژگیهای نرم افزارهای تولید ERPسیستمهای ERP در اصل تحول یافته سیستمهای برنامه ریزی نیازمندی تولید یا (MRP) II) هستند. در حال حاضر طراحی و پیاده سازی نرم افزارهای تولید ERP در مرحله جلوتری نسبت به سایر نرم افزارهای ERP قرار دارد. نرم افزارهای تولید ERP داری فرایندهای کاری داخلی هستند که به شکل خاص برای بنگاههاب تولیدی و به منظور مدیریت کل چرخه از سفارش تا محصول نهایی هستند. این چرخه شامل مراحل مختلفی از جمله تأمین مواد اولیه، برنامه ریزی تولید،تولید، بازاریابی، فروش و تشخیص و ثبت نهایی عملیات فروش. برخی از تأمین کنندگان ERP فرایندهای تولید را به شکل الکترونیکی و real-time به مشتری ارائه می دهند. سازمان می تواند با کارآمد کردن فرایندها و بهینه سازی چرخه سفاش محصول و فرایندهای تولید، استفاده از منابع را به حداکثر رسانده و هزینه را کمینه کند. برنامه ریزی منابع مواد (MRP I)سیستم برنامه ریزی منابع مواد نرم افزاری است که برای مدیریت یک فرآیند تولید بکار گرفته می شود. هدف این سیستم کاهش نقدینگی مورد نیاز برای یک سازمان تولیدکننده می باشد. بدین ترتیب سود حاصل از سرمایه گذاری افزایش می یابد. در سازمان های تولید کننده مبالغ هنگفتی از نقدینگی در انبارسازی قطعات در حین ساخت و در انتظار برای اسمبل شدن درگیر می شوند. برنامه ریزی منابع مواد سعی در به حداقل رساندن این نقدینگی دارد.ایده اصلی در برنامه ریزی منابع مواد به این ترتیب است. گروه فروش و بازاریابی تعداد محصولاـتی که در آینده به فروش خواهد رساند را پیشبینی می کند. نرم افزار برنامه ریزی منابع سازمان بر مبنای زمان پیشبینی شده برای ساخت محصولات زمان آغاز تولید را تعیین می نماید. آنگاه سیستم هر یک از محصولات را بر مبنای درخت محصول ارایه شده توسط کارشناسان تولید به قطعات آن تجزیه می کند. زمان سفارش قطعات بر مبنای زمان مورد نیاز برای دریافت آنها تعیین می شود. در نهایت جریان نقدینگی مورد نیاز بر مبنای زمان های تعیین شده برای سفارش، اسمبل کردن و تحویل تعیین می گردد. سیستم برنامه ریزی منابع سازمان می تواند قطعات مورد نیاز برای تحویل یک سفارش را به تولید کننده اعلام کند. بدین ترتیب اگر سفارش پر سودی تنها منتظر دریافت چند قطعه کم ارزش باشد می توان برای تهیه هر چه سریعتر قطعات مورد نیاز اقدام کرد. سیستم مدیریت منابع انسانی (HR)سیستم های مدیریت منابع انسانی از تقاطع مدیریت منابع انسانی و سیستم های اطلاعاتی به وجود می آیند. بطور کلی می توان گفت که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان برنامه نرم افزاری است که اطلاعات حوزه های کاربردی مختلف را در یک پایگاه داده مرکزی مجتمع می سازد. اتصال پیمانه های مدیریت منابع انسانی و مالی از طریق یک پایگاه داده تمایز اصلی ما بین سیستم برنامه ریزی منابع سازمان و اجداد جزیره ای آن می باشد.عملیات مربوط به منابع سازمانی تا حدود زیادی مدیریتی است و به شکل یکسان در بین سازمان های مختلف موجود می باشد.اما اغلب سازمان ها فرآیندهای جذب، ارزیابی و حقوق و دستمزد خاص خود را دارا می باشند. مدیریت کارآمد سرمایه های انسانی سازمان فرآیند پیچیده ای است که بر دوش مدیران منابع انسانی قرار دارد. پیمانه منابع انسانی باید انبوه اقلام داده ای مربوط به هر یک از کارکنان اعم از سوابق، اطلاعات فردی، تخصص ها، توانایی ها و تجارب را به ردیف های حقوقی ایشان نگاشت کند. سیستم مدیریت منابع سازمانی، با هدف کاهش حجم انبوه فرآیندهای دستی و مدیریتی، اتوماسیون را در این حوزه وارد می سازد. سیستم های مدیریت منابع انسانی معمولاً چهار قابلیت اصلی زیر را در اختیار سازمان قرار می دهند:۱) حقوق و دستمزد ۲) مدیریت ساعات کار ۳) مدیریت مزایا ۴) مدیریت منابع انسانیپیمانه حقوق و دستمزد، اطلاعات مربوط به ساعات حضور و غیاب کارکنان را جمع آوری کرده و با محاسبه کسورات در مقاطع زمانی مشخص فیش های حقوقی صادر می نماید. این اطلاعات معمولاً از مبادی سیستم های منابع انسانی و حظور و غیاب دریافت می شوند. همچنین تراکنش های مالی مربوط به پرداخت حقوق به پیمانه دفترداری برای ثبت در دفاتر ارسال می شوند.پیمانه مدیریت ساعات کار با بکارگیری فن آوری و روشهای جدید، ثبت و ارزش یابی کارکرد کارکنان را بطور کارآمدی امکان پذیر می سازند. پیمانه های پیشرفته در این قابلیت هایی همچون انعطاف پذیری در روش های جمع آوری اطلاعات و تحلیل داده ها را نیز فراهم می کنند. این پیمانه نقش بسزایی در محاسبه هزینه های سازمانی بر عهده دارد.پیمانه مدیریت مزایا امکان مدیریت بهره گیری کارکنان از مزایای سازمانی همچون خدمات درمانی، بیمه، بازنشستگی، شراکت در سود و سهام سازمان را بر آورده می سازد.پیمانه مدیریت منابع انسانی سایر ابعاد منابع انسانی از تقاضای کار تا بازنشستگی را در بر می گیرد. نگهداری اطلاعات عمومی کارکنان، گزینش، آموزش، مدیریت مهارت ها و توانایی ها مثال هایی از فعالیت هایی هستند که در حوزه این پیمانه قرار می گیرند.سیستم های مدیریت منابع انسانی امروزی با بهره گیری از اینترنت، شبکه های درون سازمانی، ابزارهای ارتباطی جدید و موتورهای مدیریت گردش کار این پیمانه ها را به وب متصل ساخته و امکان کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری در سیستم های مدریت منابع انسانی را فراهم می آورند. با جایگزین ساختن خدمات خودیاری (self-service) بجای فرآیندهای مبتنی بر کاغذ،کارکنان، مدیران و متخصصین منابع انسانی همگی از مزایای حاصله بهره مند خواهند شد. برای مثال وظایف مدیریتی پرهزینه و وقتگیری همچون دریافت هزینه سفر، تغییر اطلاعات فردی، بهره گیری از مزایای سازمانی، ثبت نام در کلاس های آموزشی، تایید صلاحیت کارکنان برای دسترسی به اطلاعات می توانند توسط تنها یک فرد انجام شوند. کاهش زمان تراکنش های منابع انسانی از سوی دیگر باعث کاهش منابع مورد نیاز برای فعالیت های مدیریت انسانی و بکارگیری منابع آزاد شده در فعالیت های استراتژیک منابع انسانی خواهد شد. متدلوژی های پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانبه طور کلی می توان که سه روش اصلی برای پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان وجود دارد. یکباره سازمان برای پیاده سازی سیستم یک طرح جامع ایجاد می کند. بدین ترتیب نصب و بکارگیری تمامی پیمانه های سیستم بطور همزمان در تمامی واحدهای سازمان آغاز می گردد. در صورتی که این روش به خوبی اجرا گردد می تواند هزینه های یکپارچه سازی را کاهش بخشد. این روش در مورد سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان اولیه بکار گرفته می شد، اما امروزه کمتر مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش با سیستم برنامه ریزی منابع سازمان همانند یک سیستم اطلاعاتی بزرگ رفتار می شود. اما باید دانست که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسیار فراتر از یک سیستم اطلاعاتی سنتی است. این سیستم تنها باعث اتوماسیون فرآیندهای سازمان نمی شود، بلکه بسیاری از فرآیندهای سازمان در این بین تغییر می کنند.پیمانه ای در این روش هر یک از پیمانه های سیستم برنامه ریزی منابع سازمان یک به یک پیاده سازی می گردند. بدین ترتیب در هر زمان تنها یکی از واحدهای سازمان درگیر پیاده سازی خواهند بود. این روش برای سازمان هایی که کمتر صاحب فرآیندهایی هستند که از مرزهای واحدهای سازمانی فراتر رفته و بیش از یک واحد سازمانی را درگیر می کنند مناسبتر است. ابتدا هر یک از پیمانه های سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بطور جداگانه در واحدهای سازمانی پیاده سازی می شوند و یکپارچه سازی آنها در گام بعدی

صورت می پذیرد. این امر سبب می شود که هر یک از واحدهای سازمانی پایگاه داده مختص به خود را دارا باشند. در عمل این روش بیش از سایر روش ها بکار گرفته شده است. پیاده سازی پیمانه ای ریسک نصب، تنظیم و بکارگیری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان را با محدود ساختن حوزه پیاده سازی کاهش می دهد.فرآیندی در این روش پیاده سازی، بر روی تعدادی از فرآیندهای کلیدی که معدودی از واحدهای سازمانی را در بر می گیرند تمرکز صورت می گیرد. بدین ترتیب نسخه های اولیه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان تنها از عملیات مربوط به فرآیند پوشش داده شده پشتیبانی می کنند. اما در نهایت مجموعه فرآیندها تمامی عملیات سازمانی را در بر خواهند گرفت. این روش معمولاً در مورد سازمان های کوچک تا متوسطی بکار گرفته می شود که فرآیندهای سازمانی آنها چندان پیچیده نیست.هزینه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان هزینه کامل یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان شامل هزینه های مربوط به سخت افزار، نرم افزار، خدمات (نگهداری، به روز رسانی و بهینه سازی) و هزینه های داخلی سازمان می باشد.هزینه سخت افزار پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نیازمند خریداری تجهیزات سخت افزاری جدید و تجهیزات شبکه می باشد. هزینه سخت افزار بسته به بستر مورد استفاده قرار گرفته برای پیاده سازی و وسعت سیستم تفاوت می کند.هزینه نرم افزار هزینه نرم افزار سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسته به تعداد پیمانه های نرم افزاری پیاده سازی شده،پیچیدگی نرم افزار و عرضه کننده آن متفاوت است. معمولاً سیستم هایی که نیازمند یکپارچه سازی با منابع خارج از سازمان می باشند هزینه بیشتری در بر دارند.هزینه خدمات تنظیمات: هزینه اصلی در بین هزینه های مربوط به خدمات مربوط به هزینه خدمات می باشد. در مواردی هزینه تنظیمات می تواند به راحتی از هزینه نرم افزار نیز بیشتر باشد.یکپارچه سازی و تست: مزیت اصلی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی افزایش بهره وری حاصل از هماهنگی بین واحدهای سازمان است. یکارچه سازی پیمانه های مختلف سیستم و اتصال به سایر سیستم های موجود سبب می شوند که این یکپارچه سازی به سادگی محقق نگردد. بطوریکه، معیار اصلی در سنجش موفقیت پیاده سازی یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان، یکپارچه سازی پیمانه های سیستم می باشد.تبدیل داده ها: بخش عمده ای از داده های موجود در سیستم های اطلاعاتی موجود در سازمان باید تبدیل و آنگاه در پایگاه های اطلاعاتی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نگهداری شوند. فرآیند تبدیل اطلاعات بسیار وقتگیر بوده و در بسیاری موارد با خطا همراه است.آموزش: سیستم برنامه ریزی منابع سازمان فرآیندهای پیچییده سازمان را خودکار کرده و نحوه ارتباط کارکنان با یکدیگر را تغییر می دهد. به همین دلیل کارکنان باید برای فراگیری فرآیندهای جدید آموزش ببینند. What is ERP (Enterprise Resource Planning)? There are many different systems in a large company's "back office," including planning, manufacturing, distribution, shipping, and accounting. Enterprise resource planning (ERP) is a system that integrates all of these functions into a single system, designed to serve the needs of each different department within the enterprise. ERP is more of a methodology than a piece of software, although it does incorporate several software applications, brought together under a single, integrated interface.An ERP system spans multiple departments in a corporation, and in some cases an ERP will also transcend the corporate boundary to incorporate systems of partners and suppliers as well, to bring in additional functions like supply chain management. Because it is so vast and all-encompassing, the ERP system goes far beyond being just a simple piece of software. Each implementation is unique and is designed to correspond to the implementer's various business processes. An ERP implementation can cost millions of dollars to create, and may take several years to complete.An ERP system likely represents a company's largest IT investment, so some companies prefer to implement ERP in a more incremental fashion rather than all at once. Some ERP vendors provide modular software units together with a unified interface to allow for this gradual approach.Regardless of how a company approaches it, ERP is sure to bring significant changes to how a company does business. It tinkers with the workflows, and alters long-standing processes. Companies often meet with resistance on the part of employees who are reluctant to let go of their proven methods. Employees may also fear for their jobs since ERP makes such radical changes to business processes, it's not unusual for job descriptions to change or be eliminated altogether.Once implemented however, the ERP system brings tremendous advantages. Because all systems are joined together, all departments can more easily share information. The workflow that takes place between departments can become much more automated, and ultimately, customers are better served because the individual using the customer-facing applications will have access to every bit of information regarding each relevant process. For example, someone in sales would easily be able to log into a single system to determine the status of a customer order that is still in manufacturing. All this comes at a cost though training costs are high because employees must not only learn how to use new software, they must also learn new processes.There are many reasons a company undertakes an ERP implementation. The ERP system integrates information, such as order information and financial data. It can speed up the manufacturing process by automating processes and workflow, and as a result, it also reduces the need to carry large inventories. Although the up-front costs may be enough to give the CFO nightmares, in the end, if implemented correctly, the rewards will give the company implementing the system a major competitive edge.

### عامل برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره وری

agente for job satisfaction and increase of productivity ۱۱

۱ - عوامل محرک :عبارت است از فرصت برای کسب موفقیت ، معروفیت و پیشرفت و ترفیع .۲ - ثبات شغلی :این عامل وقتی سطح بیکاری بالا باشد ، ویژگی مهمی محسوب می شود . برای پرسنل بسیار رضایتبخش است ، شرکتی که در آن کار می کند، دارای وضع با ثباتی باشد .۳ - حقوق :البته منظور حقوقی نیست که پرداخت می شود ، بلکه حقوقی است که معتقدند باید به آنها پرداخت شود .۴ - پیچیدگی و تنوع شغل :در مقابل کارهای تخصصی ساده و یکنواخت ، پرسنل به کارهائی که توان ذهنی را به کار گرفته و به آنها فرصت استفاده از مهارتها ، تجربه ، خلاقیت ، ذوق و استعدادشان را می دهد ، بسیار دوست دارند . زیرا سبب ارضای تعدادی از نیازهایشان شده و باعث می گردد که خودشان را درک کنند .۵ - شرکت در تصمیم گیری ها :پرسنل علاقه دارند استقلال داخلی و اجازه انجام کار داشته باشند ، حتی اگر این دو منجر به قبول مسئولیت باشد . آنها علاقه دارند بر روش ها و شیوه های کاری که انجام می دهند، نظارت داشته باشد .۶ - توجه و تبحر در کار :پرسنل دوست دارند به خاطر پیچیدگی و تنوع کاری شان ، از آنها خواسته شود که توجه بیشتری به کار مبذول دارند . این امر برای آنها بدین معنی است که ، بیشتر از یک قطعه یدکی ارزش دارند ، آنها در مقابل کاری که می کنند مسئول بوده و غالبا "خودشان بازرس خود می باشند .۷ - محصول :کارکنان علاقه دارند که نتیجه کار خود را در یک واحد تولید کامل ببینند ( محصولی که درهویت دادن به آن ، هر چند سهم ناچیزی ایفا کرده اند).۸ - مسئول : شخصیت یک مسئول مستقیم ، اثری مهم در رضایت شغلی کارگر دارد . همچنین بسیار اهمیت دارد که مسئول مستقیم در سطح خوبی از لیاقت و شایستگی باشد . اگر کارکنان به قضاوت مسئول اعتماد داشته باشند ، طرز تلقی شان بهتر خواهد بود .۹ - محیط :نباید از اوضاع فیزیکی کارخانه غافل بود . یک محل کار مناسب باید عموما "از نظر روشنائی ، گرما ، تهویه ، سقف ، صندلی ، رخت کن ، حمام، کمک های اولیه ، محل های (غذا خوری و استراحت ) کامل باشد تا به این وسیله کارکنان رضایت داشته و سلامت آنان تأمین گردد .۱۰ - روحیه :دلیل عمده ای که منشأ سایر مشکلات ذکر شده است ، روحیه نداشتن کارکنان است . مدیران بویژه مدیران سطح پایین و میانی از طریق دوستی و برقراری روابط صمیمانه بین کارکنان که با هم کار می کنند ، می توانند به نحو قابل ملاحظه ای در بالاـبردن روحیه کارکنان مؤثر باشند .۱۱ - تأثیرات خارجیمعمولا کارکنان قادر نیستند زندگی خصوصی شان را از کارشان جدا کنند و بهمین دلیل در صورت بروز مشکلاتی در محیط خارج از کار، تأثیر آن مشکلات در محیط کار بصورت آرامش نداشتن و عدم تمرکز فکر نمایان می گردد . سرپرستان و مسئولان باهوش در رابطه با شناخت مشکلات کارکنان و اقدام های ممکن برای رفع آنها عملکردشان بسیار به سبک شدن مشکلات کارکنان کمک خواهد کرد .نتیجه گیری :تعیین دستورالعملی برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره وری کار آسانی نیست ، به این معنی که شاید در عمق نظریه رضایت شغلی ، طرح ریزی دوباره ( شرح شغل ، نیازها ) و بعضی اوقات یک تغییر اساسی در نظر مدیریت ، نهفته باشد . ضمنا "طراحی سیستم ( رضایت شغلی و افزایش بهره وری ) در صورتی مؤثر خواهد بود که منافع حاصل از آن نصیب هر دو طرف (سازمان و کارکنان ) گردد .

### آسیب‌شناسی مدیریت انسانی با هدف بهبود

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعهشقایق توکلی دارستانی-سعید شهبازمرادی

چکیده: دراین تحقیق سعی شده ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در سه شاخه ساختاری ، رفتاری و زمینه ای اقدام شود و تاثیر هر یک از آنها برعملکرد سازمان در قالب چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می دهد اولویت آســیب‌های هر یک از عوامل و همچنین علل و ریشه هـر آسیب- به ترتیب گستردگی آسیب ـ عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام ، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد ، عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری ،فرهنگ سازمانی وامنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده ، می باشد. در پایان پیشنهادات و توصیه‌هایی برای بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی ارائه گردیده تا باتوجه به بافت نیروی انسانی و نیز مدیریت این مجموعه نسبت به حل مشکلات و ارتقای اثربخشی منابع انسانی اثری گذاشته و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری جلوگیری بعمل آورد.

واژگان کلیدی:آسیب شناسی ، متغیرهای ساختاری ، متغیرهای رفتاری ،متغیرهای زمینه ایمقدمهآسیب‌شناسی سازمانی۱"، فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد("هریسون،۱:۲۰۰۳) اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارساییهای عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند ،که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند. لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. بررسی های بعمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی دهد. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹:۳).همچنین ، برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی ، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقرارت می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی،۱۳۷۷:۳۱۶). این دسته عوامل رادر قالب "مدل سه شاخگی "تدوین نموده اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می دهد. بدین ترتیب ، مدل تحلیلی ـ کاربردی سه شاخگی که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، انتخاب گردید.در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی دارند، مطالعه و بررسی می گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه

حلهای مساله را کشف، و پس از طبق بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد. مساله تحقیقشواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و شرکتها می باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره وری سازمانی می شود. بررسی های بعمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹:۳).وایز بورد برای بررسی و شناخت حوزه های آسیب پذیری و مساله یابی سازمانها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر را پیشنهاد نموده است. (وایزبورد،۱۹۸۵:۵۹). همچنین ، میرزایی معتقد است که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی ، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیکل و بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقرارت می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی،۱۳۷۷:۳۱۶).میرزایی این دسته عوامل را "مدل سه شاخگی "نام داده است که ابعاد اساسی مساله پژوهش را تشکیل می دهند. بنابراین، مساله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی کدامند؟ به عبارت دیگر، این مدیریت درکدامیک از ابعادسه گانه رفتاری، ساختاری و زمینه ای آسیب پذیر می باشد؟ حادترین مشکل مدیریت منابع انسانی در کدام یک از این شاخه ها قرار دارد؟برای این منظور، مدل تحلیلی ـ کاربردی سه شاخگی میرزایی که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، مورد استفاده قرار می گیرد. در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی دارند، مطالعه و بررسی می گردد.به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حلهای مساله را کشف، و پس از طبق بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شداهمیت و ضرورت تحقیق ...الگوهای آسیب‌شناسی سازمانیآسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوبهای فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند"، الگوهای آسیب‌شناسی "نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (فرهنگی، ۱۳۷۹:۲۱) .با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوریکه با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مولفه های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه های مشکل را شناخت ،به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش گیرانه می توان عواقب زیانبار آسیب ها را به حداقل رساند از اینرو، پژوهشگران و صاحبنظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبورد ، مدل هاریسون ومدل تحلیل سه شاخگی. مدل تحلیلی سه‌شاخگیآسیبهای سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند ـ مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی ـ شامل می‌شود؛ عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند ـ مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات ـ می‌باشد؛ و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می‌گردد (میرزایی،۱۳۷۷:۳۱۶)علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه‌شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع ، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند.آسیبهای ساختاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند"؛ نظم ترکیبی "یا" نظم چنیشی "عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را برهم زده و ساختارهای اصلی سازمان را ـ که عبارتند از ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی ـ در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیبهای رفتاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند وآسیبهای زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای هستند رابطه و تعامل مناسب و واکنش بموقع و درست سازمان را با سیستمهای همجوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نماینددرچنان رابطه‌ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع ـ عمدتاً از نوع غالب زمینه ـ بوده و بین آنها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نمی‌باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۷) .روش شناسی تحقیقفرضیات تحقیقبا توجه به مدل و اهداف مورد نظر، پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخ به این پرسش بود که عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی حوزه ستادی وزارت بازرگانی کدامند "؟به همین منظور، چهار فرضیه ـ به شرح ذیل ـ مطرح گردید •:فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند •.فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند •.فرضیه سوم: عوامل زمینه‌ای نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.فرضیه چهارم: بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای آسیب های مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد.قلمرو تحقیقاز نظر مکانی ، قلمرو این تحقیق حوزه ستادی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی و از نظر زمانی ، حدفاصل آذر ماه ۱۳۸۴ و تیرماه ۱۳۸۵ مد نظر بوده است.به دلیل اینکه منابع انسانی وزارت بازرگانی از لحاظ شغل همگن نیستند این تحقیق براساس سطح سازمانی مدیریت، سرپرستان، کارشناسان صورت گرفته است.روش تحقیق و تجزیه تحلیل اطلاعاتروش این تحقیق، از آن جهت که به بررسی و شناسایی آسیب های سازمانی در شرایط موجود می‌پردازد، تحقیق توصیفی خواهد بود. در تحقیقات توصیفی می‌توان ویژگیهای جامعه مورد مطالعه را از طریق روش پیمایشی ارزیابی نمود. در هر زمان و بسته به نیاز طرح ، با استفاده از پرسشنامه یا مصاحبه در جمع آوری اطلاعات به منظور توصیف و تبیین عقاید، نگرش ها و رفتار گروه نمونه استفاده شده است .از روش

کتابخانه ای نیز برای جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری تحقیق با توجه به فرضیات آن استفاده شده است. به منظور بررسی فرضیات تحقیق، براساس نتایج حاصل از داده های پرسشنامه از آزمون های آماری پارامتری و ناپارامتری نظیر آزمون Z، مجذور کای دو (X۲) و آزمون فریدمن و همچنین فن آزمون اعتبار برای بررسی قابلیت اعتبار پرسشنامه انجام گردیده است . فنون مذکور به علت نمونه بالا ـ و عملیات حجیم و گسترده آماری به وسیله رایانه و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و STATISTICA صورت گرفته تا تحقیق از صحت و دقت بیشتری برخوردار باشد.در کلیه آزمون‌های آماری سعی شده است متغیرهای جمعیت‌شناختی تفکیک شود و نگرش کارکنان نسبت به آسیب شناسی و شاخص‌های شکل‌دهنده آن، از لحاظ عوامل جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت و سطح سازمانی مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.با توجه به متغیرهای تحقیق در فرضیات میانگین محاسبه شده درخصوص عوامل ساختاری برابر ۸۶/۲ با انحراف معیار ۵۶/۰ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که وضعیت عوامل ساختاری در مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی در حد کمتر از متوسط (ضعیف و خیلی ضعیف) بوده است. این نتیجه در نمونه تحقیق صادق است و جهت حصول اطمینان از نتیجه بدست آمده در جامعه تحقیق باید آزمون آماری به عمل آورد که این کار با استفاده از آزمون Z صورت گرفته و نتایج آن در بخش استنباطی آمده است. از طرف دیگر، وضعیت هر یک از زیرساخت های عوامل سازمانی ـ اعم از ساختار سازمانی، بهبود روش ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی، سیستم پرداخت، گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقاء شغلی و ارزیابی علمکرد ـ مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد که وضعیت درخصوص بهبود روش ها و همچنین سیستم مکانیزه اطلاعاتی وضعیت در حد متوسط و بالاتر از متوسط است؛ ولی در سایر موارد میانگین های محاسبه شده از عدد ۳ که نشان دهنده حد متوسط است، پایینتر می باشد. یعنی نظر پاسخ دهندگان درخصوص موضوعات یاد شده در حد پایینتر از متوسط (کم و خیلی کم) است.میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل رفتاری نیز برابر ۹۰/۲ با انحراف معیار ۵۶/۰ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که به اعتقاد پاسخ دهندگان این عوامل نیز تا حد کمتر از متوسط (یعنی وضعیت ضعیف و خیلی ضعیف) است.از سوی دیگر بررسی میانگین محاسبه شده برای هر یک از زیرساختهای این عامل نشان داد که فقط میانگین محاسبه شده درخصوص آموزش و بالندگی کارکنان در حد بالاتر از متوسط است و در سایر موارد یعنی فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری و امنیت شغلی در حد متوسط و پایینتر از متوسط است.میانگین محاسبه شده برای عوامل زمینه ای برابر ۲۹/۳ با انحراف معیار ۵۵/۰ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که به اعتقاد پاسخ دهندگان عوامل زمینه ای در حد متوسط و بالاتر از متوسط است. بررسی زیرساخت های عوامل زمینه ای شامل مشتری گرایی و پیمانکاران و مشاوران نشان می دهد که میانگین های محاسبه شده در هر دو مورد بالاتر از حد متوسط است. برای اجرای تحقیق ، ابتدا پرسشنامه ای حاوی ۴۰ سوال بسته در مورد فرضیات چهارگانه تحقیق تدوین گردید . ۹۵ پرسشنامه در سطح سازمان مورد مطالعه توزیع گردید. از این تعداد ، ۸۳ پرسشنامه (یعنی حدود۴/۸۷٪) پس از تکمیل برگشت داده شد و ۶۳/۱۲٪ نیز برگشت داده نشد یا به علل مختلف غیرقابل استفاده بود.نتایج تحقیقبا استفاده از آزمون Z، مجذورکای دو (X۲) و آزمون فریدمن داده های حاصل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از تایید فرضیات تحقیق با ۹۹٪ اطمینان بود.میانگین نمرات در هر عامل و زیرساخت آن به تفکیک جنسیت پاسخ دهندگان(با استفاده از آزمون t استودنت برای گروه های مستقل)، سابقه خدمت(با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه)، میزان تحصیلات(با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه) و سطح سازمانی پاسخ دهندگان(با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه) محاسبه شده است.مقایسه کلی عوامل زمینه ای، رفتاری و ساختاری نشان می دهد که وضعیت عوامل زمینه ای در مقایسه با دو عامل دیگر بهتر است و نهایتا وضعیت عوامل ساختاری در پایینترین نقطه (نسبت به دو عامل دیگر) قرار دارد. همین مقایسه درخصوص هر یک از زیرساخت های عوامل نیز باید مورد توجه قرار گیرد. بین نگرش زنان و مردان نسبت به تاثیر عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیر ساخت های آنها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری وجود ندارد یا به عبارت دیگر هر دو جنس این عوامل را به یک نسبت موثر در عملکرد می دانند؛بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آنها، با توجه به میزان سابقه خدمت کارکنان تفاوت معنی داری ملاحظه نشد؛بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آنها (به غیر از یک مورد یعنی آموزش و بالندگی کارکنان)، با توجه به میزان تحصیلات کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری ملاحظه نشد.تفاوت بین میانگین های محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای با توجه به سطح سازمانی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نیست. نتایج بررسی زیرساخت‌ها نشان داد که بطور کلی زیر ساخت های عوامل رفتاری و زمینه ای نیز با توجه به سطح سازمانی کارکنان تفاوت معنی داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد ندارد. اما در بررسی زیرساخت‌های عوامل ساختاری مشخص شد که بین نگرش مدیران، سرپرستان و کارشناسان در زیرساخت‌های انتصابات و ارتقاء شغلی و همچنین ارزیابی عملکرد تفاوت معنی داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. نتایج آزمونهای تعقیبی نشان داد که تفاوت ها در هر دو مورد ناشی از تفاوت بین نگرش مدیران با سرپرستان است. در خصوص ارزیابی عملکرد بین نگرش مدیران و کارشناسان نیز تفاوت معنی داری وجود دارد. بطور کلی نگرش مدیران در خصوص موضوعات یاد شده در مقایسه با نگرش سرپرستان و کارشناسان مثبت تر بود. تفاوت بین نگرش سرپرستان و کارشناسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نبود. جدول شماره ۱: درصد تحقق هر یک از عوامل و زیر ساخت های آنهامتغیر میانگین انحراف معیار تعداد درصد تحقق درصد عدم تحققعوامل ساختاری ۲.۸۶ ۰.۵۶ ۹۵ ۴۷.۷۰ ۵۲.۳۰ساختار سازمانی ۲.۹۳ ۰.۷۸ ۹۵ ۴۸.۷۷ ۵۱.۲۳بهبود روش ها ۳.۴۸ ۰.۷۰ ۹۵ ۵۷.۹۸ ۴۲.۰۲سیستم مکانیزه اطلاعاتی ۳.۵۰ ۰.۶۲ ۹۵ ۵۸.۳۰ ۴۱.۷۰سیستم پرداخت ۲.۶۸ ۰.۶۹ ۹۵ ۴۴.۷۴ ۵۵.۲۶گزینش و استخدام ۲.۴۲ ۰.۸۲ ۹۵ ۴۰.۳۵ ۵۹.۶۵انتصابات و ارتقاء شغلی ۲.۵۱ ۰.۹۰ ۹۵ ۴۱.۸۱ ۵۸.۱۹ارزیابی عملکرد ۲.۵۲ ۱.۰۶ ۹۵ ۴۱.۹۳ ۵۸.۰۷عوامل رفتاری ۲.۹۰ ۰.۵۶ ۹۵ ۴۸.۲۹ ۵۱.۷۱فرهنگ سازمانی ۲.۹۴ ۰.۶۷ ۹۵ ۴۸.۹۵ ۵۱.۰۵انگیزش و رضایت شغلی ۲.۵۳ ۰.۷۵ ۹۵ ۴۲.۱۲ ۵۷.۸۶رهبری ۲.۸۲ ۰.۸۹ ۹۵ ۴۷.۰۲ ۵۲.۹۸آموزش و بالندگی کارکنان ۳.۲۴ ۰.۷۴ ۹۵ ۵۳.۹۹ ۱.۴۶۰امنیت شغلی ۲.۹۶ ۰.۷۲ ۹۵ ۴۹.۳۶ ۵۰.۶۴عوامل زمینه ای ۳.۲۹ ۰.۵۵ ۹۵ ۵۴.۸۵ ۴۵.۱۵مشتری گرایی ۳.۴۷ ۰.۶۵ ۹۵ ۵۷.۷۸ ۴۲.۲۲پیمانکاران و مشاوران ۳.۱۲ ۰.۷۲ ۹۵ ۵۱.۹۳ ۴۸.۰۷پیشنهادهایافته های تحقیق ، ارائه پیشنهادهای عملی را برای محقق ضروری ساخته است . براساس یافته های حاصل ، عوامل ساختاری و رفتاری و زیرساختهای آن از مهمترین آسیب های سازمان مذکور می باشد که مساعی مدیران سازمان برای رفع مشکلات و جلوگیری از گسترده شدن آسیبها را می طلبد .در این راستا پیشنهادهای زیر که جنبه کاربردی دارند ارائه می گردد:۱- انتصابات و ارتقای شغلی ، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده سازی بهترین و شایسته ترین افراد برای پستهای کلیدی و حساس مهیا سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته و کاندیداهای توانمند شناسایی و جهت پستهای مدیریتی آماده شوند . در این راستا می توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به

طبقه بندی و رتبه بندی کاندیداهای مزبور نموده و ضمن آماده سازی وآموزش آنان ، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته ترین فرد برای پستهای مدیریتی اقدام نماید.۲- ارزیابی عملکرد، عواملی را مورد ارزیابی قرار دهد که به طور علمی انتخاب شده ، مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد ، ارزیابی کنندگان در این زمینه آموزش دیده و کار ارزشیابی را جدی بگیرند و در نهایت نتایج ارزیابی ها به کارکنان منعکس شود با این پیش فرض می تواند به تحلیل و آسیب شناسی مکانیزمهای ارزیابی موجود و ارائه الگوی متناسب برای ارزیابی عملکردهای همسو با استراتژی کلی سازمان بپردازد.۳- جبران خدمت کارکنان ،با توجه به تحولات ساختاری در این وزارتخانه و نگرش های نوین به توسعه منابع انسانی و جبران خدمات کارکنان به آسیب شناسی نظام حقوق و دستمزد و طراحی طبقه بندی مشاغل و نظام نوین حقوق و دستمزد بپردازد.۴- ساختار سازمانی و بهبود روشها، ضمن بازنگری ساختار سازمانی و ارائه الگوهای مناسب با مقتضیات سازمان، رویکرد جدی برای سازماندهی داشته باشو و نسبت به انجام مهندسی مجدد فرایندهای و فرمهای اداری وزارتخانه همت گمارد.۵- سیستم مکانیزه اطلاعاتی ، به یکپارچه‌سازی سیستم‌های مکانیزه منابع انسانی بپردازد و همچنین به روز رسانی و تکمیل سایت منابع انسانی را در محور اصلی اهداف خود قرار دهد.۶- انگیزش و رضایت شغلی، با طراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی ـ که پروژه آن از طریق مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و با نظارت مرکزنوسازی و تحول اداری در حال ساماندهی می‌باشد ـ و اجرا و استقرار آن و همچنین تنظیم مکانیزم لازم برای سنجش‌های ادواری رضایت شغلی و اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه، بتواند موجبات بهبود و بالندگی کارکنان را فراهم نماید.۷- امنیت شغلی،بنا بر ضرورت و تبعیت از سیاست تعدیل نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی با ایجاد سازوکارهای مناسب انگیزشی ـ طبق قوانین و مقررات ـ موجبات خروج نیروی انسانی را طوری فراهم نماید که کارکنان با رضایت خاطر سازمان را ترک نمایند. این اقدام، امنیت شغلی را برای کارکنان شاغل و افراد جدید الاستخدام فراهم خواهد نمود.۸- پیمانکاران ومشتری مداری، طرح شناسایی پیمانکاران خدماتی درحوزه پشتیبانی و طراحی مکانیزمهای مناسب برای ارزیابی و گزینش آنها وبازنگری در نظام ارزیابی پیمانکاران خدماتی و طراحی الگوهای مناسب پیاده گردد. منابع و ماخذ:آذر، عادل و مؤمنی، منصور۱۳۷۹؛ «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ چهارم، تهران: انتشارات سمت،ادیزس، ایساک۱۳۸۱؛ «دوره عمر سازمان» (مترجم کاوه محمد سیروس)، چاپ سوم، تهران: دانشگاه صنعتی امیر کبیر،اسکات و ژاف۱۳۷۸؛ « تواناسازی کارکنان» (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران : موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت،ایران نژاد پاریزی، مهدی و همکار۱۳۷۹؛ «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل»، چاپ چهارم، تهران: موسسه عالی بانکداری ایران،ایران نژاد پاریزی، مهدی۱۳۷۸؛ «روشهای تحقیق در علوم اجتماعی»، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت»، بهار.بست، جان۱۳۷۶؛ « روشها ی تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری» (مترجمان حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی)، انتشارات رشد، چاپ دهم.برومند، زهرا۱۳۸۲؛ «بهبود وبازسازی سازمان»، چاپ دوم، تهران: انتشارات هیات،بیاتی، احمد۱۳۷۸؛ «روشهای تحقیق و سنجش در علوم ترتیبی و روانشناسی»، چاپ اول، تهران: انتشارات رهیافت،تسلیمی، محمد سعید۱۳۸۰؛«مدیریت تحول سازمانی»، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت،تی جف، دنیس و همکار۱۳۷۷؛ «مدیریت تغییر سازمانی» (ترجمه بهزاد رمضانی)، تهران: نشر دایره،جزنی، نسرین ۱۳۸۰؛ «مدیریت منابع انسانی»، چاپ سوم، تهران: نشرنی.خاکی، غلامرضا۱۳۸۲؛ «مدیریت بهره وری» چاپ سوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی،داشگرزاده، خدابخش۱۳۸۱؛ «بهبود روشها و حیطه عملکرد آن»، چاپ پنجم، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی،دفت، ریچارد ال۱۳۷۸؛ «مبانی تئوری و طراحی سازمان» (مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی،دلاور، علی ۱۳۸۰؛ «مبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی»، چاپ دوم، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،رابینز، استیفن۱۳۷۶؛ «تئوری سازمان» (مترجمان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، چاپ چهارم، تهران: انتشارات صفار،رضایی منش۱۳۸۳، بهروز،رساله دکتری«بررسی زیرساخت اخلاقی در بخش خدمات عمومی ایران» ، آبان .زاهدی،شمس السادات ۱۳۸۰؛ «روابط صنعتی»، چاپ هفتم، تهران:مرکزنشردانشگاهی،زاهدی، شمس السادات و همکاران۱۳۷۶؛ «فرهنگ جامع مدیریت»، چاپ اول، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی،.سرمد، زهره و همکاران۱۳۷۶؛ «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، تهران؛ انتشارات آگاه، سال.سید جوادین، سیدرضا۱۳۸۱؛ «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش، بهار.سکاران، اوما ۱۳۸۰؛ «روشهای تحقیق در مدیریت» (مترجمان: محمد صائبی، محمود شیرازی)، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،.شرمرهورن، و همکاران ۱۳۸۰: «مدیریت رفتار سازمانی»، (مترجمان مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی زکلیکی، محمد علی سبحان الهی)، چاپ سوم، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، دی ماه.شریفی کلویی، منصور۱۳۷۹؛ «مدلی برای شناخت و آسیب شناسی سازمانها»، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵، تابستان.طوسی، محمد علی ۱۳۸۰؛ «بالندگی سازمانی»، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال.طوسی، محمد علی۱۳۶۸؛ «بهسازی و بالندگی سازمان»، نشریه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۷، زمستان.فرهنگی، علی اکبر و همکاران۱۳۷۹؛ «پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری»، مجری: مرکز پژوهشهای کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران،.کیانی، غلامرضا۱۳۷۹؛ «رویکردهای نوین در مدیریت» چاپ اول، تهران: نشر هزاران،کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان۱۳۷۸؛ «روش تحقیق در علوم اجتماعی» (ترجمه عبدالحسین نیک گوهر)، چاپ چهارم، تهران: نشر توتیا،مورهد/گریفین ۱۳۸۲، ؛ «رفتار سازمانی» (مترجمان: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده.)، چاپ هفتم، تهران: انتشارات مروارید،مرتضوی، شهناز و همکاران۱۳۷۹؛ «رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی»، تهران: انتشارات نخل،مقیمی، سید محمد۱۳۷۷؛ «سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی در علوم رفتاری»، چاپ اول، تهران: انتشارات آگاه،.ممی زاده، جعفر۱۳۷۵؛ «دانش بهسازی و نوسازی سازمان، چاپ اول، تهران: انتشارات روایت، تابستان.میرزایی اهرنجانی، حسن۱۳۷۷؛ «تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین،.میرزایی اهر نجانی، حسن ۱۳۸۱؛ «طرح تفصیلی گسترش افقی نودر شناخت و آسیب شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)، تیرماه.هرسی، پال و بلانچارد، کنث۱۳۸۱؛ «مدیریت رفتار سازمانی» (ترجمه علی علاقه بند)»، چاپ نوزدهم، تهران: انتشارات امیر کبیر، سال.

Organizational Development , N. J, Prentice Hall ۱۹۹۷.Deal, Terrence ؛ Comings and Overly , Allen kennedy (۱۹۸۷) «corporate culture» the elements of organization culture , penguin publication ۳th.French , Wendell , and cecill , Organization Development , Prentice – Hall , Englewood cliffs , N. J. : ۱۹۸۴ .Harrison, M.I , «Diagnosing organizations» , Methods , Model ,

and Process « bysagc publication , ۱۹۹۸.Harvey & Brown »An Experiential Approach toop« ۳nd Ed , ۱۹۸۸Http: // ww. Css. edu / users / dswenson / web / ۶۳۰۰ / BOD. P //Http: // www. Accel – team. Com / human – resources / hrm – ۰۹. htmlToffler , Alvin , Powershift : Knowledge , wealth , and violence at the Edge of ۲۱ st century , Bantam Booh , N. Y. ۱۹۹۰.Weisbord"weisbord model"(۱۹۸۵),http://www.weisbordmodel.html.Giorgio, Petroni, New Technology in Public Administration,IOS Press,۲۰۰۵.MacNabb,David,Research Methods in Public Administration & Nonprofit Management,M.E.Sharpe,۲۰۰۲.L.Mathis,Robert,H Jackson,John,Human Resource .Management,Thomas South-Western,۲۰۰۵

منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۴ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

### چک لیستها در مدیریت منابع انسانی

محمدرضا نوروزی

در این قسمت به بحث و بررسی شاخصهائی می پردازیم ؛که برای شما در طول وطی مدیریتتان در یک محیط ، کمک خواهند کرد. که بدانید چه زمانی مدیریت منابع انسانی خود را تقویت کنید ؛ و به عواطف و روحیات انسانی، از نیازهای اولیه گرفته تا به نیازهای عالی انسانی توجه داشته باشید. زیرا که یکی از بخشهای مدیریت امروز، و از اجزای بلا معارض آن، همان مدیریت منابع انسانی است که نقطه قوت آن نیز پردازش صحیح و مفید به انسان است . زمانیکه از این چک لیستها استفاده می کنید ؛ به تنهایی اقدام به تصمیم گیری نکنید . انسان موجودی ناشناخته است شما اگر دیدید که در بخش منابع انسانی محیط کار خود ضعف دارید . البته که مدیریت با شماست و حق تصمیم گیری نهائی نیز بر عهده شماست. اما ، سعی کنید با افراد صاحب نظر سازمان و آنهایی که در حد مشاور برای شما می باشند حتما "مشورت کنید؛زیرا ممکن است:بعدی از ابعاد وجودی کارمندان از دید شما دورمانده که شاید از دید سایرین، آشکار باشد.پس هرگز مشورت را از یاد نبرید ●.شاخصهای اخطار دهنده:سازمان شما زمانی که ببینید، شاخصهای که در پایین به آنها اشاره شده است درمورد سازمان شما صدق می کند.در معرض خطر جدی است ▪:روابط صنعتی پایین بین کارمندان و کار کنان سازمان ▪ .علاقه نداشتن کارمندان به مسائل و مشکلاتی که در سازمان پیش می آید. ( بی تفاوتی ▪ )افزایش تضادهای کارمندان ▪افزایش بی رویه شکایتهای مشتریان ▪.از بین رفتن غرور و افتخار سازمانی▪. از بین رفتن مسیر شغلی ▪ .نا رضایتی در بخش حقوق و دستمزد بین کارکنان و کارمندان سازمان ▪.نقشهای غیر شفاف کاری ،یعنی، هیچ کسی در جایگاه خود فعالیت نمی کند ▪ .معیار سنجش عملکرد نا مطلوب یا نا واضح ▪ .کیفیت برای سازمان غیر مهم شده است ▪ .سرویس تولید بد و توزیع نا مطلوب کالا و خدمات ▪ .اولویتها و استانداردهای ضعیف کارمند یابی ▪ .عدم تربیت صحیح نیروهای تازه وارد سازمان ▪.عدم وجود برنامه های توسعه مدیریت سازمان ▪.کمبود تواناییهای ضروری برای سازمان▪ . تضاد بین بخش های سازمان ▪ .در مورد موارد ذکر شده فوق بی اعتنایی بکنید ▪ .شما ندانید که کدام یک از موارد فوق کاربردی تر و حیاتی تر است .یکی از مهمترین چک لیستهای مدیریت منابع انسانی چک لیست معروف به COPS است . که شمه ای از آن در زیر اشاره شده است .COPS همان شاخص فرهنگ ، سازمان، مردم وسیستم است ـ. C: Culture ـO: Organization ـP: People ـS: System ●فرهنگ ▪آیا کارمند ان سازمان شما می توانند سازمان وموفقیتهای سازمان را درک کنند که این موفقیتها به خودشان برمی گردد و ضمنا "به نفع خودشان است ▪ ؟آیا کارمندانتان حس همبستگی با همدیگر و با کارشان دارند▪. آیا کارها در داخل سازمان بر اساس کارشناسی قرار گرفته اند و به صورت عقلانی می باشند می باشند ▪ .آیا مهارتهای پایه ای و اصلی کافی در سازمان وجود دارند ▪ .آیا کارمندان سازمانتان به راحتی می توانند نظراتشان را در مورد سازمان بیان کنند ▪.آیا سازمان شما به خلاقیت و ابداع و نوآوری کارمندانتان ارزش قائل هستند ▪؟آیا کارمندان سازمان نسبت به کار تعهد و مسئولیت نشان می دهند ▪ ؟آیا کیفیت در تمام ابعاد سازمان مشهور است ●؟سازمان ▪آیا ساختار سازمان عملکرد موثر را تشویق می کند▪ ؟ آیا ساختار سازمان نسبت به تغییرات آنی و آتی انعطاف لازم را دارد ▪ ؟آیا ساختار سازمانتان خیلی پیچیده است ؟ آگر هست در کدام قسمت ▪ ؟آیا کارمندان سازمان نقش واضح و شفاف در سازمان دارند ▪؟آیا ساختار سازمان طوری است که اگر مشکلی پیش بیاید آنرا به مراتب بالای سلسله مراتب ارجاع می دهد یا در همان نقطه آغاز حل می کنند ▪ ؟آیا استعدادها و تواناییهای شما برای اجرای صحیح وظایف در داخل سازمان کافی است ▪ ؟آیا به طور مستمر در بررسی چالشهای موجود در سازمان هستید● ؟ مردم ▪آیا کارمندان شما توانایی های لازم و فردی را برای انجام کار خود ، در حالت موثر و کار را دارند ▪؟آیا کارمندانتان واقعا" کارشان را بلدند و می دانند چگونه در فعالیتهای کلی تجاری سازمان تشریک مساعی نمایند یا؛به عبارت دیگراهداف واضح وشفاف دارند ▪؟آیا کارمندان سازمان گرایش به خدمات مشتریان خوب، دارند ▪؟آیا کارمندان از پتانسیل عالی برای عملکرد آتی سازمان برخوردارند یا خیر ▪ ؟آیا کارمندانتان قادر به درک بازتاب و اطلاعات لازم عملکرد را دارا هستند ▪ ؟آیاکارمندانتان استانداردهایی که شما از آنها انتظار دارید را می دانند ●؟سیستم ▪آیاسیستم سازمانی شما به انگیزش ، ترفیع و کارایی بین کارکنان ارزش قائل هستند ▪ ؟آیا سیستم ها در داخل سازمان از ثبات برخوردارند ▪؟آیا پاداش ها و امتیازات واضح ، برای عملکرد موثر در بین کار گروهی در سازمان وجود دارد ▪؟آیا سازمان شما سیستم هایش را دائما "ارزیابی می کند و از عملکرد متقابل آنها اطمینان دارد ؟در پایان از شما انتظار می رود .۱) ۳ شاخص مهم و اساسی در مواجهه با ایجاد یک تجارت چیست ؟۲) چه طرح و برنامه هایی برای اجرا و انجام دادن این ۳ شاخص ها که در سوال ۱بیان کردید ، در ذهن دارید ●؟نتیجه گیری :این شاخصها ،شاخصهایی بودند که انگیزش شما و کارمندان را در داخل محیط سازمان و همچنین بازدهی آن را ارزیابی می کنند .همان طور که دربالا ذکر شده بحث مدیریت منابع انسانی بالاخص ، انگیزش ، یکی از مهمترین ابزارها در مدیریت می باشد ؛ و برای اجرای بهتر این قسمت از شما انتظار می رود که چک لیستی تهیه کرده و این شاخص COPS را به طور دقیق اجرا نمایید .شاید این شاخص در ظاهر ساده ، به نظر آید ولی یکی از شاخصهای عملکردی در بحث مدیریت منابع انسانی امروزه می باشد.محمدرضا

نوروزی منابع و ما خـذ: Accel team, Human Resource Management (HRM), employee motivation ۲۰۰۵

**مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی**

مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی

تدبیر

رویکرد حلقه هـای کیفی ، یکی از مناسبترین و کارآمـدترین شیوه هـایی است که اولا در همه محیطهای سازمانی اعم از تجاری ، صنعتی و آموزشـی ( دانشگاه و مـدرسه ) قـابلیت اجرا دارد و ثانیـا فرهنگ مشارکت ، روحیه کار گروهی ، و تواناسازی را ایجاد ، تقویت و توسـعه می دهـد. تفویض اختیار به دیگران یکی از اصول مدیریت و یکی از اجزای مدیریت و رهبری موفق بوده است. اما امروزه توجه زیادی به آن نمی شود.گرایش مـدیران این بود که با کار زیاد خود از نردبان ترقی در سازمان بالا رونـد ، بـدون اینکه دیگران را در افتخارات شـریک کننـد. در دهه ?? تغییری در تلقی مـدیران به وجود آمد. دیگر سپردن کار به دیگران برای مدیران یک لغزش شـناخته نمی شد، در عوض این کار به عنوان یک ضرورت مطرح گردید. در شرکت امریکایی کرایسلر اکنون برای هر ??کارگر یک مـدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ?? نفر یک مدیر داشت. این تعداد در آینده به ??? کارگر و یک مـدیر می رسـد(اسـتوارت کرینر، . این رونـد بیانگر مسطح شـدن ساختار سازمانی و محـدود شدن سلسله مراتب و بالارفتن توانایی کنترل بیشتر مدیران نسبت به گذشـته است. در چنین شـرایطی، مسئولیت سپاری حیاتی است و ضرورت دارد از طریق توانمندسازی این اقـدام انجام پذیرد. تفویض اختیار و تواناسازی ، مفهوم مشترک و مشابهی ندارند. تفویض اختیار وقتی است که مدیر قسـمتی از وظایف و اختیارات خود را به دیگری یا دیگران واگذار می کند . ولی تواناسازی به معنی برداشـتن موانعی است که باعث می شود افراد نتوانند کارشان را به صورت مؤثر و کامل به انجام برسانند. چنانچه این موانع برداشته شود کارکنان قدرت تصمیم گیری برای اقـدام بـه دسـت می آورنـد و اسـتقلال رای پیـدا می کننـد. بنـابراین، مـدیران بـه جـای تفـویض اختیـار بایـد " تواناسـازی (Empowerment)" کنند. به این اعتبار ، این مفهوم جز متون مدیریت شده است.مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان مستلزم به کـارگیری کـارا و مؤثر کلیـد هـای توان افزایی منابع انسانی است . آنچه در این مقاله از نظرتان خواهـد گـذشت معرفی سه کلید مهم برای تواناسـازی کارکنـان و تبیین اهمیت و ضـرورت آن در سازمانهـاست . فهم و ادراک این کلیـدها و اعمـال آنهـا در فرایند رهبری و مـدیریت منافع زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد . اما در اینجا باید اذعان کرد که مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنـان ساده نیست و همواره به مهارتهـای انسـانی قوی نیاز دارد .ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیـدگی ، ابهام و سـنت گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تاثیر می پذیرنـد ، و تغییر را به عنوان ضـرورتی اجتناب ناپـذیر پـذیرفته انـد . پیش بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است ، قـدرت سازگـاری و انطبـاق بـا تحولات اخیر در عرصه هـای مختلف اقتصادی اجتماعی ، افزایش می یابـد. به منظور غلبه بر شرایـط نـامطمئن ، پیچیـده و پویا تنها راهی که پیش روی مـدیران قرار دارد ، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمـان به حسـاب می آینـد، منـافع بسـیار زیادی برای سازمانها ، شـرکتها و بنگاه های اقتصادی به دنبال خواهـد داشت .تواناسازی ظرفیتهـای بـالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشـمه توانـایی انسـانی که از آن اسـتفاده کامـل نمی شـود، در اختیـار سازمانهـا می گـذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند ، به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد اسـتفاده قرار دهنـد. از این رو، وجود تغییرات سریع ، پیشـرفتهای تکنولوژیـک و رقابتهـای آشکار و پنهان در دنیا ، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است . فراینـد تواناسازی کارکنان نیز نیاز به مدیریت و رهبری دارد . به مدیریتی بـا ویژگیهای تسـهیل گری ، حامی ، مربی و راهنما نیاز دارد.کلیـد تواناسازی منابع انسانیقبل از اینکه کلیـدهای سه گانه توانا سازی کـارکنـان را مـورد بحث قرار دهیم ، ابتـدا تعریفی از مفهـوم تواناسـازی ارائه می دهیم . اعتقـاد براین است که خلاقیت و نـوآوری زمـانی تحقق می یابـد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پردانش ، خلاق و با انگیزه برخوردار باشـد . به این اعتبار تواناسازی منـابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسـئولیتی که در سازمـان به عهـده دارنـد توأم بـا کـارایی و اثربخشـی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصـر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسرخواهد شد (ابوالقاسم فخاریان). ??،????،به بیان دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشـیدن است. بـدین معنی که به افراد کمـک کنیم تـا احسـاس اعتمـاد به نفس خـود را بهبـود بخشـند و نیز بر احسـاس نـاتوانی یا درمانـدگی خود چیره شوند ، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجـاد یـک وظیفه بسیج کنیم (دیویـد وتن و کیم کمرون). بـدین مفهوم، هـدف از تواناسـازی نیروی انسانی اسـتفاده از ظرفیتهـای بـالقوه انسانهـا به منظور توسـعه ارزش افزوده سازمانی ، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درمانـدگیهای خـود به عبـارت دیگر، هـدف از تواناسـازی ، ارائه بهـترین منـابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمـان است (مهـدی ایران نژاد پـاریز)به منظور تحقق اهـداف پیش گفته و ایجاد محیطی توانمنـد ، مؤثر و کارآمـد که در آن کارکنان به عنوان نیروی محرکه اصلی و سرمایه های هوشمند به حساب آیند و همچنین ماندن در دنیای پویا ، پیچیده ، متلاطم و پر از رقابت امروزی ، استفاده از سه کلید توان افزایی(سهیم کردن افراد در اطلاعات ، تعیین محدوده خود مختاری و تیم سازی به جای سلسله مراتب ) ، کارساز و معجزه آفرین است . اینـک هر یک از کلیـدهای تواناسازی را از دیدگاه کنث بلانچارد و همکارانش) ????(بررسـی می کنیم: همه را در اطلاعات سهیم کنید ( مشارکت همگانی در اطلاعات ) . نخستین رکن تواناسازی مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقشـهای رهبران سازمانی ، دادن اطلاعات موثر ، به موقع و کافی به کارکنان است . آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سـهیم کننـد . هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان شـریک نخواهنـد کرد و هرگز سازمان توانمنـدی نخواهنـد داشت. سـهیم شـدن در اطلاعـات برای تواناسـازی سازمان یـک ضـرورت حتمی است از یک سو ، و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمنـد ضـروری است. مشارکت و سـهیم شـدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صـمیمیت و مسـئولیت پذیری می شود . چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی توان از آنـان رفتـار مسـئولانه را انتظـار داشت . جو بی اعتمـادی موجب اختلال در امر تصـمیم گیری می شود. آدمها بـدون اطلاعات قادر نیسـتند خود را اداره کننـد یـا تصـمیمات مناسب را بگیرنـد. بنابراین، افراد با داشـتن اطلاعات ناگزیرنـد مسـئولانه عمل کننـد (کنث

بلانچارد و همکارانش، ????، ص) .?? کانتر اطلاعات را یکی از حیاتی ترین «ابزارقدرت» مدیریتی شناسایی کرد .کسب اطلاعات به ویژه اطلاعاتی که به نظر می رسند نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد ، می تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متنفذ کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر، وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می کنند ، آن افراد احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره وری ، کامیابی و در هماهنگی با خواسته های مدیریت کار می کنند (دیوید ای. وتن و کیم اس .کمرون).بنابراین، داشتن اطلاعات :نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می کند؛قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می دهد؛برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می کند؛روابط بین مدیران ، سرپرستان و کارکنان تسهیل می بخشد؛جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می کند.به زعم بلانچارد و همکارانش ، اطلاعات در سرزمین توانासازی به مثابه پول رایجی است برای خرید مسئولیت و اعتماد ، ????(ص). ?? هر رهبری به پیروان مسئول و قابل اعتماد در سازمان نیاز دارد که این مهم از طریق دادن اطلاعات به آنها قابل وصول است . چنانچه کارکنان را در اطلاعات حتی اطلاعات حساس و محرمانه سهیم کرد ، اعتماد آنان به مدیریت و رهبری دوچندان خواهد شد. بنابراین، افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئول باشند و احساس کنند مورد اعتمادند(همان منبع ص). ?? کمرون و همکارانش نیز براهمیت فراهم آوردن اطلاعات برای افزایش توانمندی بیشتر تاکید می کنند ، یافته های پژوهشی آنان نشان داد که از طریق سهیم کردن افراد در اطلاعاتی که برای بهبود واصلاح سازمان به دانستن آن نیاز دارند می توان به موفقیتهای چشمگیری دست یافت (کمرون و وتن،????،ص).«?? آلن رندالف» یکی از گامهای کلیدی برای ایجاد فرهنگ توانासازی در سازمان را سهیم ساختن کارکنان در اطلاعات می داند . سهیم شدن در اطلاعات مربوط به سهم شرکت در بازار ، استراتژی های رقابت ، فرصتها ، هزینه های واقعی ، تقلیل احتمالات ، ارقام سود و نظایر آن . افراد بایستی درک کنند که چگونه می توانند از دانش کسب شده به بهترین وجه ممکن استفاده کنند . افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولیت تصمیم گیری را به عهده بگیرند.افراد با اطلاعات تقریباً به طور کامل می توانند عهده دار مسئولیت تصمیم گیری شوند(Randolph).????,جین اسمیت یکی از کلیدهای اساسی کمک به توسعه استقلال افراد را سهیم کردن آنان در اطلاعات می داند. ایشان نیز تاکید می کند که اطلاعات سبب تسهیل در تصمیم سازی و تصمیم گیری می شود. اگر کارکنان را در اطلاعات سهیم نکنیم نمی توان از آنان انتظار داشت مسئولیت بپذیرند. بدون داشتن اطلاعات نمی توان تصمیم گرفت و آن را اجرای نمود. اگر به افراد اطلاعات بدهیم به آنها کمک نکرده ایم بلکه به آنان مسئولیت داده ایم(Jane Smith,????,p).??.جمع بندی کلید اول : به عنوان جمع بندی از کلید اول می توان گفت سازمانها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند . از سوی دیگر، سازمانها ، مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راستای تحقق اهداف ، استراتژی ها و سیاستها و برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد نسبت به چشم انداز، ماموریتها، استراتژی ها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند ، و این آگاهیها زمانی افزایش می یابد که افراد را در اطلاعات سهیم کنیم. کنث بلانچارد و همکارانش به چهار دلیل مشارکت اطلاعاتی(information sharing ) را به عنوان کلید توانासازی می دانند:- اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مامور و مسئول گرفتن تصمیم هایی بکنیم که بر حیات شرکت اثر می گذارند باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم گیریهای مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم .افراد بی اطلاع قادر به تصمیم گیری نیستند و انگیزه خطر کردن (ریسک ) را ندارند.- هنگامی می توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظامهای سازمانی ، اعتماد پیدا کرده باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند ) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم ها را نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده ترین راههای تقویت روح اعتماد در سازمان ، مشارکت اطلاعاتی است.- یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفر توان افزایی می کند ، نیاز افراد به راهنمایی است . چنانچه افراد هیچ تجربه ای در توان افزایی و اطلاعات لازم برای این کار را نداشته باشند . این افراد به شیوه ای از رهبری نیازمندند که به طور پیوسته آنها را راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند براساس نظر " خود رهبری وضعی " باید آن قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توان افزایی باشند.- آخرین دلیل مربوط به می شود به موضوع " تغییر " ، در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد . چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد افراد می توانند به انواع پرسشهایی از قبیل اینکه : چرا تغییر لازم است ، دقیقاً چه چیز باید تغییر کند و باید منتظر چه نتیجه ای باشیم و چه قدر تغییر کنیم و با چه سرعتی ؟ پاسخ گویند و نگرانیهای اطلاعاتی خود به حداقل رسانند .بنابراین، مشارکت دادن در اطلاعات :الف) اولین کلید در توانासازی آدمها و سازمانها است؛ب) به آدمها امکان می دهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند؛ج ) در سراسر سازمان اعتماد ایجاد می کند؛د) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر می دارد؛ه) به افراد کمک می کند که بیشتر مسئول باشند؛و) افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان (سهامداران) عمل کنند – ?. با تعیین حدود، خود مختاری ایجاد کنید (ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید). از دیدگاه مکتبهای مدیریتی ، خود مختاری بدون قید و شرط و حدود سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان می شود . آزادی عمل یا خود مختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است باشد. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد. خود مختاری بایستی ، خلاقیت ، خود شکوفایی ، خود کنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد .از این منظر می توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد . آنان عقیده دارند که تعیین حدود خودمختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد اما بایستی به گونه ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می تواند به مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می رساند ، تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند ، این امر سبب می شود که انرژی انسانها جهت و قدرت تاثیر داشته باشد. ( بلانچارد و همکارانش،???? ، ص).?? در ساختار سلسله مراتبی ، رفتار افراد از طریق قوانین ، مقررات ، رویه ها و دستورالعملها مشخص می شود و باید ها و نبایدهای کاری را تعیین می کنند . در توانا سازی ، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار ، در مورد میزان و درجه ای که اعضای تیم می توانند با استقلال و خود مختاری عمل کنند آگاهی می دهد ) . در فرایند توانासازی هدف از ایجاد ساختارها ، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه ای که می توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند(کنث بلانچارد و همکارانش ).???? ،مرزها در فرهنگ توانासازی ، تصویری از چشم انداز ، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می دهد . درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص می شود ، اعضای تیم می توانند در مورد آنچه که باید انجام دهند و همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند .

چنانچه برای هدایت افراد ، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توان افزایی تطبیق دهند در همان مراحل اولیه ، به سرعت دچار نومیدی و واخوردگی شدید می شوند. در هر حال در فرایند تواناسازی ، ساختار مسطح باشد یا بلند، به افراد اجازه می دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند. بلانچارد هدف از تعیین حریم و حدود را اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند ، رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی های خود برای رسیدن به هدف می داند.انواع مرزهای تواناسازیکنث بلانچارد و همکارانش در این باره می نویسند که :– باید بین مرزهای تواناسازی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قایل شویم . مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می شوند . در نظام سلسله مراتبی کاری انجام نمی شود مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شود . در تواناسازی محدوده فعالیت آزاد افراد برای کار و تصمیم گیری مشخص می شود . این مرزها باعث جهت دادن به فعالیتها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسئولانه می گردد. مثلاً گفته می شود " هوای مشتری را داشته باشید و با او مسئولانه برخورد کنید" .این دستور سبب هدایت کار می شود و به هیچ وجه جلو تصمیم مناسب فرد یا افراد را به هنگام ضرورت نمی گیرد – ?؛باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یک باره تمام تصمیم های مربوط به شرکت را بگیرند . اعضای گروه ها و سرپرستان ، اغلب دچار توهم می شوند که هدف از توان افزایی این است که آنها در تمام تصمیم های مربوط به شرکت مشارکت کنند که البته این تصور نادر است – ? ؛تصمیم های مهم در اصل دو دسته اند : تصمیم های راهبردی و تصمیم های عملیاتی . تصمیم های راهبردی در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است و تصمیم های عملیاتی در حیطه اختیار اعضای گروه هاست – ?؛اهداف و دورنمای کلی سازمان را در برابر دیدگان افراد روشن کنید تا به اهمیت و معنای کار خود پی ببرند و نقش و اثر خود را در آن ببینند – ?؛بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیت موجود سازمان مرتبط سازید – ?؛پس از حصول تفاهم بر سر هدف ، ارزشها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان ، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود.جمع بندی کلید دوم : پس برای تعیین محدوده خود مختاری بایستی نکات ذیل را در نظر گرفت و بدان عمل کرد :– مقصود . فرد در چه حرفه ای مشغول به کار است ؛– ارزشها . رهنمودهای عملیاتی فرد چه هستند؛– هدفها . چگونه ، چه وقت ،کجا و به چه طریقی کارهای خود را انجام می دهد ؛– نقشها. چه کسی چه نقشی را ایفاء می کند؛– سیمای آینده سازمان . تصویر فرد از آینده سازمان چیست؛– ساختار سازمانی و سیستم ها . از کارهایی که انجام می شود چگونه پشتیبانی می شود.تیم ها را جایگزین سلسله مراتب کنید . بلانچارد و همکارانش سومین کلید تواناسازی را تیم سازی می دانند و عقیده دارند که باید تیم های خود گردان را جایگزین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خود گردان یک نوع تیم منحصر به فرد است . این تیم از گروهی کارکنان تشکیل می شود که مسئول کل فرایند یا محصول است . اینها برنامه ریزی ، عمل و کار را از آغاز تا انجام ، مدیریت می کنند (کنث بلانچارد و همکارانش).?? ،???? ،کار این تیم ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست بلکه تصمیم می گیرند و تصمیم را اجرا می کنند . آنها به مرور زمان رشد می کنند. ژاپنی ها تیم های خود گردان را تحت عنوان گروه های QC یا حلقه های کیفیت می نامند : حلقه کیفی (quality circle ) گروهی متشکل از ? یا?? نفر است که در یک واحد سازمانی ، کاری مشابه و همانند انجام می دهند و به طور داوطلبانه گرد می آیند تا در نشست های منظم به پیداکردن تحقیق و بررسی کردن و تحلیل کردن و چاره یافتن برای دشواریهای موجود بپردازند (محمد علی طوسی). ???? ، حلقه های کیفی یک گروه کوچک معمولاً" بین ? الی ?? نفر که به طور داوطلبانه ، با استقلال کامل و به طور دلخواه و با پیشقدمی اعضا برای انجام کاری مشابه و همانند ، اعمال کنترل کیفیت را در یک واحد سازمانی با مشارکت هم انجام می دهند . این گروه کوچک علاوه بر اینکه بخشی از فعالیتهای کنترل کیفیت جامع را انجام می دهند به صورت فردی و متقابل به رشد و توسعه خود می پردازند . این گروه به طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضا و با استفاده از فنون کنترل کیفیت به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می پردازند(جزایری).رویکرد حلقه های کیفی ، یکی از مناسبترین و کارآمدترین شیوه هایی است که اولا در همه محیطهای سازمانی اعم از تجاری ، صنعتی و آموزشی ( دانشگاه و مدرسه ) قابلیت اجرا دارد و ثانیا فرهنگ مشارکت ، روحیه کار گروهی ، و تواناسازی را ایجاد ، تقویت و توسعه می دهد. حلقه کیفی محیطی پذیرا برای مشارکت فعال اعضا را فراهم می آورد تا آنان بتوانند دشواریها را تشخیص و تحلیل و راه حلهای مناسب را پیداکنند . همچنین این رویکرد می تواند بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک را فراهم سازد و افراد را توانمند می سازد تا در فرایند های مختلف سازمانی دخالت و درگیر کند. بنابراین، حلقه کیفی می تواند مشارکت را به صورت یک فراگرد ضروری برای شکوفایی و پرورش فرد و جمع در بیاورد و افراد را توانمند سازد.اسکات و ژاف در تعریف خود از تواناسازی ، یکی از ویژگیهای تواناسازی را داشتن تیم های کاری می دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک هرمی به سبک دایره ای تغییر جهت خواهد داد (سینتیا اسکات و دنیس ژاف).جمع بندی کلید سوم : با توجه به دیدگاه کنث بلانچارد ، جان کارلوس ، آلن راندولف ، سینتیا اسکات و دنیس ژاف به نظر می رسد که تشکیل تیم های کاری موجب کاهش رده های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می گردد و تصمیم گیری را از رده های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم های کاری سوق می دهد . به زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم گیری با همه است . نتیجه گیریهر سه کلید با یکدیگر در تعاملند و مکمل یکدیگرند . زمانی که تیم های خود گردان به وجود می آید ، به دلیل اینکه همه در تصمیم گیری و اجرای آنها سهیم هستند ، اطلاعات لازم را در اختیار یکدیگر قرار می دهند و از آنها برای بالابردن بهره وری و اثربخشی عملکرد گروه استفاده می کنند. اعضای تیم به ارزیابی اطلاعات رسیده از تمام قسمتهای سازمان ، تحلیل این اطلاعات ، تصمیم گیری در باره آنان و انتقال تصمیمات به دیگران می پردازند . علاوه براین، خود مختاری با نیاز به مرز بندیها شروع می شود . بدین معنی نیست که تیم ها از آزادی عمل بی قید و شرط برخوردارند آنها در درون ساختار عمل می کنند، بلانچارد و همکارانش در این باره می نویسند که دو نکته مهم وجود دارد : اول از همه ، سه کلید موجود برای تواناسازی ، بسیار ساده و قابل فهمند . اما کاربرد آنها در عملیات روزانه مشکل است . دوم اینکه این سه کلید هنگامی باید مورد بررسی قرارگیرند که به صورت پویا با هم تعامل دارند. اگر چه سهیم شدن در اطلاعات اولین قدم اساسی است ، اما تواناسازی افراد مستلزم آن است که هر سه کلید با هم به کار روند و هر وقت که لازم باشد یکی بیش از دیگری مورد تاکید قرار گیرد ( بلانچارد ، کارلوس و راندولف). ??? ، ???? ، راندولف عقیده دارد که این سه کلید می تواند مدیران و کارکنان را به سمت فرهنگ تواناسازی هدایت کند . سفر به سرزمین تواناسازی آسان نیست ، ولی ممکن است برای بقای سازمان در این محیط پویا و پیچیده ضروری باشد (Randolph). به کارگیری کلیدهای سه گانه زمینه و بستر لازم را برای بالندگی سازمانی و مدیریت

مبتنی بر کرامت انسانی را فراهم می سازد. تدبیر

### چگونه کارمند خود را اخراج کنیم

؟دنیای اقتصاد

هنگام دادن خبر بد سعی کنید خیلی سریع، واضح و مختصر به اصل موضوع بپردازید.اکثر مدیران به جز دونالد ترامپ (یکی از موفق‌ترین مدیران آمریکایی) معتقدند اخراج کارمندان یکی از دشوارترین کارهایی است که همواره با آن درگیر هستند. برای اینکه بتوانیم راهکارهایی هم به مدیران و هم به کارمندان از کار بر کنار شده ارائه دهیم، با متخصصان حوزه‌های استخدامی و درمانی صحبت کردیم.اولین دستور: هنگام دادن خبر بد سعی کنید خیلی سریع، واضح و مختصر به اصل موضوع بپردازید. جفری گاربر موسس یک سایت خدمات شغلی می‌گوید: یادم می‌آید یک بار یک طراح گرافیکی را اخراج کردم و چون متوجه موضوع نمی‌شد می‌گفت: من می‌توانم خودم را تغییر دهم، تقریبا نیم ساعت طول کشید تا توانستم او را متوجه این موضوع کنم که اخراج او تصمیم نهایی است.دیوید نوئر مدیر اجرایی، مشاور Greensboro،NC و نویسنده کتاب «التیام زخم: غلبه بر ضربه روحی اخراج و احیای سازمان‌های تعدیل نیرو شده» توصیه می‌کند اگر لازم می‌بینید از بیان برخی مطالب پرهیز کنید این کار را انجام دهید، اما نقش بازی نکنید. بیشتر مدیران جوان با متوسل شدن به لیست‌های موجود در بخش منابع انسانی یا کمک گرفتن از شرکت‌هایی که وظیفه اخراج افراد را به عهده دارند، سعی می‌کنند استرس ناشی از عزل کارکنان را از بین ببرند. وی خاطرنشان کرد: استفاده از چنین شیوه‌هایی در برقراری ارتباط با کارکنان این خطر را به همراه دارد که مدیران مانند شخصیت آقای اسپاک (محبوب‌ترین شخصیت فیلم پیشتازان فضا که واکنش‌های احساسی اطرافیان را درک نمی‌کرد) از انتقال پیام خود به دیگران ناتوان بمانند.جین پراگر مدیر رسانه در نیویورک می‌گوید: همدلی با کارمند اخراجی امری ضروری است. وی همچنین افزود: به این فکر کنید که مخاطب شما به چه چیزی نیاز دارد و سعی کنید در کمال آرامش و سکوت و به جای توجیه قضیه و سعی در بی‌اهمیت جلوه دادن آن، با وی همدردی کنید. آنچه مردم در مکالمات بیش از هر چیز نیاز دارند یاد بگیرند در واقع خوب گوش کردن است. پل براد روانپزشک منهتنی می‌گوید: کنار آمدن با خشم کارمندان از هنرهای یک مدیر موفق است و برای کارمند اخراجی خیلی مهم است که با آرامش و تحمل درکش کنند. براد پس از صحبت با مدیران و کارمندان اخراجی می‌گوید: اخراج شدگان اغلب پس از شنیدن این خبر ناگوار هیچ گونه نگرانی از اینکه به رییس‌شان بگویند چقدر مبهوت و مستاصل هستند، ندارند. همچنین یک مدیر باید یاد بگیرد که بدون تجزیه و تحلیل طرف مقابل، خوب گوش کند وباید رفتارش بیشتر شبیه پزشکی باشد که خبر بدی را می‌دهد و احساس دلسوزی داشته باشد حتی اگر آن را بیان نکند.اما اگر مدیری مجبور باشد تعدادی از کارمندان را یک‌جا اخراج کند، چه باید کرد ؟ براد می‌گوید لازم است که مدیر، گروه را دور هم جمع کند تا بتواند تک‌تک کارمندان را زیر نظر داشته باشد و بهتر است برای کمک گرفتن با یک دوست دلسوز، راز دار و قابل اعتماد، خارج از سازمان تماس فوری بگیرد.هنگامی که تعداد اندکی از کارمندان را اخراج می‌کنید سعی کنید نظریه بدیع ایلین ولکستین مشاور شغلی منهتن را نیز در نظر بگیرید که معتقد است، باید از جلسه تشکیل شده برای دادن حکم اخراج به عنوان فرصتی برای یادآوری توانایی‌های فرد استفاده کنید. ولکستین می‌گوید: افرادی را می‌شناسم که پس از اخراجشان تشکر هم می‌کنند. در شرایطی که فرد سابقه کاری خوبی داشته و اخراج وی صرفا به‌دلیل کاهش هزینه‌ها باشد می‌توانید از او تعریف کرده و حتی موقعیت‌های دیگری را پیشنهاد دهید.اما ملاحظات قانونی را چگونه باید لحاظ کرد؟ کاترین پارکر که وکیل در امور مربوط به استخدام بخش مدیریت است، می‌گوید: مهم‌ترین نکته‌ای که مدیر باید در نظر بگیرد داشتن دلایل اقتصادی قانع‌کننده برای اخراج است. احتیاجی نیست آن را مفصلا در زمان اخراج بیان کنید، اما باید بتوانید در صورت بروز شرایط خاص و چالش‌های قانونی دلایل خود را ارائه دهید. طبق قانون فدرال هر گونه تبعیض بر اساس سن، نژاد، جنسیت، معلولیت یا مذهب ممنوع است. دلایل قانونی اخراج طیف وسیعی را از نارضایتی از عملکرد گرفته تا نیاز به کاهش هزینه‌ها یا ایجاد تغییر در ساختار مدیریتی شرکت شامل می‌شود. به هر حال همه ما امیدواریم که در آینده نزدیک و با حل تدریجی مشکل بیکاری، نیاز به چنین توصیه‌هایی کمتر شود. تابناک

### سازگاری انسان با کار شیفتی

تحت تاثیر ویژگی¬های شناختی، روانی اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی انسان قرار دارد. میزان خستگی تحت تاثیر شرایط محیطی و جوی، آشنایی با فعالیت¬های شغلی و عواملی همچون شرایط کاری، نوع شغل، وظایف، سازماندهی کار و غیره قرار دارد. شرایط روانی جسمانی، شناختی و فرهنگی اجتماعی نیز با کار در صبح یا شب ارتباط مستقیمی دارند که این امر را می¬توان به کمک درون¬گرایی، برون¬گرایی و مسایل روحی روانی اصلاح کرد.انعطاف¬پذیریانعطاف¬پذیری در یک سیستم شیفتی می¬توانند مزایای بیشتری برای کارگران به دنبال داشته باشد زیرا آنها می¬توانند به راحتی میان شرایط کاری و غیرکاری زندگی خود توازن برقرار کنند. انعطاف¬پذیری زمانی، در برخی شرایط اهمیتی بیشتر از شرایط نرمال و طبیعی دارد. با شناسایی مداخلات مناسب، مدیران یا برنامه¬ریزان مشاغل حرفه¬ای باید قابل تنظیم و انعطاف¬پذیر باشند لذا کارگران شیفتی قادر خواهند بود تا زندگی خانوادگی و اجتماعی خود را متوازن سازند و مشکلات پیش روی خود را به حداقل برسانند. فعالیت¬های داخلی و زندگی خانوادگی می¬توانند همراه با کمی آموزش و تمرین، به شکلی مناسب سازماندهی شوند و می¬توان آنها را طبق سیستم شیفتی تنظیم کرد. البته، سیستم¬های شیفتی انعطاف¬پذیر نباید در زمانی که مورد استفاده قرار بگیرند که ممکن است نتایج منفی و معکوس برای تولید به همراه داشته باشند – مانند زمانی که ماهیت کار نیازمند حضور تمامی کارگران است. بنابراین از این امر عمدتاً برای مشاغل اداری استفاده می¬شود. البته، استفاده از آن در بخش¬های گوناگون کار را نیز باید مد نظر قرار داد. مثلاً انعطاف¬پذیری با می¬تواند در سیستم¬های تولید میسر باشد که از گروه¬های کاری مستقل استفاده می¬نمایند.برنامه¬های مشارکتی و مسئولیت مشترکاین تجزیه و تحلیل نشان می¬دهد که در برنامه¬ریزی کار به ویژه در قبال برنامه¬های شیفتی، عوامل مختلفی دخیل هستند که مزایای زیادی هم برای سازمان¬ها دارند و هم کارکنان. این امر بدان معنا است که برنامه¬ریزی شیفت باید در برنامه¬های مسئولیتی¬پذیری، برنامه¬های مشارکتی و حوزهٔ مشاورهٔ گروه¬ها گنجانده شوند. این گونه اقدامات مشترک و مسئولیت¬پذیری جمعی، بر سلامت ذهنی کارگران تأثیر گذارده و توانایی آنها برای تنظیم کار شیفتی را افزایش می¬دهد. این مسئولیت¬پذیری مشترک باید در تحقیقات ساده¬ای اشاعه یابد که می¬توان از آنها برای کمک به انجام مباحث و تصمیم¬سازی مرتبط با برنامه¬های شیفتی استفاده کرد. سرپرستان، سرکارگران، وقت¬نگه¬¬داران و مسئولان باید عملکرد

کارگران، سطح حوادث، میزان آسیب¬ها و غیره را ثبت کنند. این موارد و دیگر موضوعات مرتبط با کار باید به طور منظم با مدیران مورد بحث و بررسی قرار بگیرند تا تغییراتی ساده که می¬توانند دارای نفع متقابل باشند، شناسایی گردند. اکثر تغییرات باید دارای توالی اندک – مثلاً سالانه – باشند. موضوع عملکرد کارگران بیشتر مورد توجه است اما در قبال مصون نگاه داشتن کارگران، شاید لازم باشد تا افراد را از کارهای پرخطر به بخش¬هایی – مثلاً مشاغل غیرشیفتی یا حتی بازنشستگی زودهنگام– منتقل کرد. تیم ماکی (۱۹۹۷) تایید می¬نماید که چنین رویکرد مشارکتی در قبال برنامه¬ریزی کار شیفتی منافع کارگران و مدیریت را حفظ می¬نماید و گیسل و ناوث (۱۹۹۷) بر مبانی علمی برای برنامه¬ریزی مشارکتی و اجرای سیستم¬های شیفتی کمک می¬کنند.ایمنی و کاربردهای کارپژوهیکار شیفتی می تواند بر حساسیت کارگران به مسایل فیزیکی، شیمیایی یا بیولوژیکی، گرد و غبار یا سر و صدا به ویژه در شب تاثیر بگذارد. رواک (۱۹۷۸) اظهار می¬دارد که سطح تحمل و ارزش¬های اصلی افراد تحت تاثیر عوامل فیزیولوژیکی، روانی اجتماعی، فرهنگی و شناختی قرار دارند.مطالعات همه¬گیرشناسی (اپیدمیولوژیکی) در مورد کار شیفتی، انجام شده¬اند. برای تعیین محدودیت¬های کاری و برنامه¬های نامعمول یا فوق¬العادهٔ کاری، راهکارهایی ارایه شده¬اند. این تحقیقات همه¬گیرشناسی و مطالعات تجربی برای مشاهدهٔ تفاوت¬ها در خستگی فیزیکی و ذهنی مرتبط با تغییر در پارامترهای محیطی و همچنین ارایهٔ پیشنهادهایی برای افزایش سلامت، ایمنی و کارپژوهی افراد ضروری هستند.در سطحی ساده¬تر و در طراحی برنامه¬های مناسب شیفتی، باید شرایط کاری را با استفاده از چک لیست¬های کارپژوهی و مد نظر قرار دادن دیدگاه¬ها، موقعیت، عملکرد و رضایت شغلی کارگران بررسی نمود.علاوه بر عوامل محیطی، تفاوت¬های بهم¬وابسته و بین فردی در ارتباط با کار شیفتی وجود دارند که بر سلامت، بهداشت، ایمنی و عملکرد بالای کارگران اثر می¬گذارند. عوامل خارج از محیط کار نیز نقش دارند. ممکن است کارگری در یک منطقهٔ پر سر و صدا، در یک موقعیت خانوادگی پر از استرس (شلوغی بیش از حد خانواده، کودکانی که مرتباً گریه می¬کنند و غیره) زندگی کند. چنین عواملی بر الگوهای خواب و تحمل در برابر عوامل محیطی تاثیر می¬گذارند.یک وضعیت «مهم» آن است که کارگران باید دربارهٔ ریسک¬های احتمالی مرتبط با کار که شرایط مضر را فراهم می¬آورند و همچنین مشکلاتی که ممکن است در پروسهٔ انطباق خود با این شرایط تجربه کنند، آگاه باشند.برنامه های آموزشی و تحصیلیبرنامه¬های آموزشی و تحصیلی، اهمیتی حیاتی برای انتشار اطلاعات و توسعهٔ رفتارهای بهداشتی و افزایش آگاهی دارند. می¬توان مسایل مهم را از طریق اطلاعات، آموزش، تحصیل، تنظیم، سازگاری با کار شیفتی و برنامه¬های شیفتی مرتبط حل کرد یا به حداقل رساند. روش¬هایی که به موجب آنها آموزش و تحصیل می¬توانند بر خواب، تفاوت¬های شبانه¬روزی فعالیت فیزیولوژیکی یا ابعاد روانی تاثیر بگذارند، ارزیابی شده¬اند و مداخله در سلامت جسمی و ذهنی توسط تیم هارما (۱۹۸۸) مورد بررسی قرار گرفته است. تحصیل و آموزش شغلی می¬توانند انگیزهٔ کارگران را افزایش دهند. این یک عامل مهم در افزایش سلامت، ایمنی، رفاه و سطح بهره¬وری کارگران است. این امر آگاهی از خطرات بهداشتی، ایمنی و سلامتی و همچنین اطلاع در مورد ریتم فعالیت¬های شبانه¬روزی، خواب منظم، چرت زدن، رژیم غذای و دیگر فعالیت¬ها را افزایش می¬دهد. این نوع آموزش می¬تواند به برخی از کارگران شیفتی کمک کند تا بیاموزند چگونه بهتر از پس یک سیستم جدید شیفتی برآیند – دیگر کارگران نیز می¬توانند از یک رهبر که از میان همتایانشان انتخاب شده، تبعیت کنند.برنامه های کوچک اعتباربه نظر می¬رسد کارگران شیفتی در بسیاری سازمان¬ها، از دستمزد، مزایا و رابطهٔ میان مدیریت – نیروی کار راضی هستند. از اینرو، محققان بر این باورند که برنامه¬های کوچک اعتباری می¬توانند در ارایهٔ کمک¬های خانوادگی و مزایای رفاهی و همچنین افزایش تولید مفید باشند. در یک اقتصاد فقیر و به شدت رقابتی، بسیاری از مزایا توسط شرکت¬ها قابل پرداخت نیستند. در چنین شرایطی، برنامه¬های کوچک اعتباری (که توسط سازمان¬های غیردولتی و یا برنامه¬های خیریه و به ابتکار انجمن¬ها/ اتحادیه¬های کارگری برگزار می¬شوند) می¬توانند ابزاری اثربخش برای ارایهٔ برخی مزایای اجتماعی و خانوادگی باشند.شاید بیمهٔ بیماری و از کارافتادگی مهم¬ترین مزیت باشد. از آنجا که احتمال ارایهٔ این نوع بیمه و دیگر مزایا توسط شرکت¬ها اندک است، برنامه¬های کوچک اعتباری مزایایی را برای بیماران ارایه کنند و مزایای دیگری همچون پرداخت یارانه برای حمل و نقل بیماران را متقبل شوند.نتیجههر پیشنهاد و توصیه¬ای، باید شرایط بومی و تغییرات رخ داده در طول زمان را مد نظر قرار دهند. هر معیاری برای افزایش برنامه¬ریزی شیفتی باید برای شرکت¬ها/ مدیران عملی و میسر باشد و باید پس از مشاوره میان کارفرمایان و کارمندان یا نمایندگان آنها به اجرا درآیند. در اکثر موارد، ممکن است آنها نیازمند نظارت بر اجرا توسط بازرسان کارخانه باشند. این مقاله نشان می¬دهد که تنها یک راه¬حل «درست» وجود ندارد که بتواند نگرش¬های فرهنگی اجتماعی کارگران و ابعاد سیستم¬های کاری را برای کمک به کاهش خستگی و مشکلات مرتبط با کار، تلفیق نماید. هر راه¬حلی باید عملی و به لحاظ اجتماعی برای کارخانه یا شرکت مورد نظر مقبول باشد. برای افزایش آگاهی و درک برخی عوامل کلیدی به تحقیق بیشتری نیاز است. در عین حال، تدوین رویکردی در قبال طراحی کار شیفتی نیازمند درک پارامترهای گسترده و تمایل به بحث کردن دربارهٔ موضوعات بر مبنایی مشارکتی باشد. بنابراین می¬توان معیارهایی را در قبال مزایای متقابل پذیرفته شده، تدوین و اعمال کرد.

### بهسازی انسانی درسازمانهای تحقیقاتی

ازطریق گردش شغلیمحمد مهدی رشیدی- غلامرضا اصیلی - سید محمد فرهادی

چکیده: صاحبنظران معتقدند که موفقیت سازمانها به ویژه سازمان های تحقیقاتی در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه وخلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن به خواستهای خود، برای دستیابی به این مهم تلاش می نمایند. چرا که دراین صورت مدیران قادر خواهند بود با ایجاد محیطی مساعد، توانمندی های افراد را از قوه به فعل درآورند. از طرفی در فرایندیادگیری براین نکته تکیه شده که یادگیری نخست با شتابی کند آغاز می شود، سپس شدت گرفته و پس زا مدت زمانی به حالت یکنواخت میل می کند، دراین زمان فرد به حداکثر یادگیری خود نایل خواهد شد. طولانی شدن بیش از حد زمان، آرام ارام یکنواختی کار را سبب شده ومشکلات عدیده ای را به دنبال خواهد داشت. بنابراین از وظایف استراتژیک سازمانها یکی آن است که با یادگیری تکنیک های متناسب با شرایط فضایی برای شکوفایی استعدادا و تواناییهای کارکنان بوجودآورند. گردش مشاغل از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که موضوع آن با جابجایی کارکنان درمشاغل گوناگون با انگیزه های مختلف به طور مشروط و اقتضایی انجام می پذیرد. این تدبیر چنانچه با برنامه ریزی صحیح انجام شود در سه بعد وظیفه ای نظام مدیریت منابع انسانی یعنی بهسازی، نگهداری و کاربرد موثر نیروی انسانی سازمان می تواند مفید باشد. دراین مقاله ضمن

تعریف گردش مشاغل، مزایا و معایب احتمالی آن همراه با تجارب شرکت های تحقیقاتی وتولیدی داخل و خارج از کشور ارائه می گردد. همچنین راهکارهای اجرایی، توصیه های علمی ومدل مناسب برای استقرار گردش مشاغل به ویژه در سازمانهای تحقیقاتی بیان می گردد.مقدمه در آغاز هزاره سوم، نیروی انسانی به عنوان برترین، اصلی ترین و موثرترین عامل ایجاد بقاء وتوسعه سازمانهای تحقیقاتی محسوب می شود و در رده های بعدی عناصری چون تجهیزات و دستگاهها، سرمایه، تکنولوژی و.... قرار می گیرند. واضح است وقتی که از نیروی انسانی سخن به میان می آید عوامل مرتبط با آن همچون اندیشه وتفکر، عامل خلاقیت، دانش واطلاعات روز و..... را نیز مد نظر قرار می دهیم. نیروی انسانی کارآمد و حائز شرایط احراز شغل بزرگترین سرمایه چنین سازمانهایی است ، سرمایه ای که آن را نمی توان به سرعت وسهولت جایگزین کرد. نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در پستهایی که بیشترین سازگاری را با آنان دارند ظاهر کنند. متأسفانه همواره این سازگاری بوقوع نمی پیوندد. چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد درمشاغل غیر مرتبط با سوابق وعلاقه و تحصیلات وی، به هرز رفته است و چه میزان نارضایتی های شغلی که از این رهگذر بروز کرده و اهداف را تحت الشعاع قرار داده است، لیکن درهر مقطع زمانی و از هر نقطه که این حرکت اصلاح شود به سود وصلاح سازمانها بویژه سازمانهای تحقیقاتی است . بررسی سیر تکامل تئوری های مدیریت و توجه به نکات مثبت و ومنفی آنها در یکی دو قرن اخیر، از آغاز نهضت های مدیریت قدیم،کلاسیک، نئوکلاسیک ، رفتارگرایی و ... تا کاربرد تئوری های اقتضا و ادغامی در سازمان بیانگر آن است که اگرچه تخصص گرایی موجب افزایش کارآیی، دانش ومهارت کارکنان شده و باعث صرفه جوئی دروقت وکاهش هزینه وحذف سرمایه گذاری های مکرر به منظور تأمین اشتغال و تسهیل در کنترل وظایف ومسئولیتها می گردد، معهذا یکنواختی کار می تواند خستگی و بی حوصلگی و دلزدگی را به دنبال داشته باشد. در چنین شرایطی کارمندان ناگزیر می شوند راههای دیگری را برای جالب تر کردن زندگی شغلی خود جستجو نمایند، در نتیجه کارآیی سازمان کاهش می یابد. از این رو در جوامع صنعتی و پیشرفته توجه صرف به تخصص گرایی به لحاظ مزایای فوق الاشاره مورد شک وتردید قرار گرفته و مدیران سازمانهای نوین با بکارگیری تئوری تنوع گرایی یا گردش شغلی سعی می کنند بر مشکلات ناشی از تخصص گرایی فایق آمده و از یکنواختی شغلی برای کارکنان بکاهند تاروحیه مطلوب برای انجام کار بوجود آید.گردش شغلی چیست؟ ...گردش شغلی،تکنیک بهسازی منابع انسانی گردش شغلی یکی از مهمترین انواع آموزش نیز محسوب می شود، زیرا در سازمانهای پیشرفته اعتقاد براین است که سطح کیفی پرسنل مهمرین عامل موفقیت می باشد واین امر از طریق آموزش حین کارحاصل می شود مثلا در موسسات ژاپنی آموزشهای حین کار همراه با تکنیک گردش مشاغل به عنوان اصلی ترین محور آموزش مدیران محسوب می شود و به آموزشهای خارج از محیط کار چندان اهمیتی داده نمی شوداین آموزشها از طریق جابجایی در مشاغل مختلف صورت می پذیرد و رایج ترین ومنطقی ترین روش برای بهسازی منابع انسانی است. دراین روش جابجایی افراد در مشاغل مختلف در یک قسمت براساس برنامه زمان بندی شده تحت عنوان ( کارراهه) صورت میگیرد و طی آن کارمند درهر شغل مهارتهای اصلی را یاد گرفته و به متخصص آن شغل تبدیل می شود، مجدداً انتقال و جابجایی صورت گرفته و آنقدر تداوم می یابد تا فرد با سایر مشاغل افقی هم سطح خود آشنا شود و جابجایی افقی صورت گیرد. پس ازاینمرحله انتقال افراداز قسمتی به قسمت دیگر صورت می گیرد. بدیهی است گردش کار در این مراحل برای هر نوع مسیر شغلی متفاوت می باشد و مدت زمان متفاوتی را نیز به خود تخصیص می دهد. در سازمانهای ژاپنی معمولاً وقتی جابجایی و گردش شغلی فرد پایان می یاد او به مرز ۴۰ سالگی رسیده و از این پس با استفاده از تجربیات حاصل ازگردش در مشاغل مختلف و تخصص ها ومهارتهای کسب شده مدیر با ارزشی برای سازمان به حساب می آید کارشناسان گردش مشاغل را در سازمانهای سراسر دنیا توصیه میکنند لیکن علت موفقیت این تکنیک درکشورهایی مثل ژاپن آن است که مدیران چنین موسساتی نیروی انسانی خود را در استخدام مادام العمر داشته و بخوبی درک می کنند که آموزشهای طراحی شده در جهت پرورش آنان صورت میگیرد و ازاین رو در مقابل آن مقاومت نمی نمایند. درحال حاضر در دیدگاه مدیریتی جدید بیش از آنکه به تخصص گرایی اهمیت دهند، به برخورداری مدیران از کل نگری واشراف آنان به اهداف سازمانها بها می دهند. ژاپنی ها به بهترین وجهی به این نکته توجه و عمل کرده اند در ژاپن هر فرد قبل از مدیر شدن به یک Generalist تبدیل می شود. از نظر آنان مدیر کل نگر برای سازمانها بسیار مهم ومفید هستند زیرا می توانند در تدوین استراتژی سازمان نقش بسزایی داشته باشند. درواقع یکی از محسنات گردش مشاغل در سطوح مدیریتی را می توان تبدیل مدیران متخصص به مدیران کل نگر Generalist دانست ( میر سیاسی، ۵۵: ۱۳۷۳) در قسمتهای بعدی مقاله به تجربیات برخی از موسسات ژاپنی، آمریکایی و ... درخصوص گردش شغلی اشاره می شود. در شرایطی که اشتغال برای تمام عمرکاری تضمین شده است در ساختار سلسله مراتبی سازمان پستها به طور متوالی است و فقط وقتی که یک همکار به بازنشستگی نزدیک می شود امکان رشد همکار دیگر فراهم می شود، ازاین رو ارتقای سریع ممکن نیست ( مگر آنکه سازمان بشدت در حال گسترش باشد) در چنین وضعیتی به گفته روهلن دشواری پیشرفت و سمت راس سازمان یکی از عواملی است که گردش شغلی یا رفتن ازیک کار به کار دیگر در هر سطح از سازمان را تشویق می کند.مزایای گردش شغلی درسازمانهای تحقیقاتی بطور کلی مزایای گردش مشاغل در سازمانهای تحقیقاتی به شرح ذیل طبقه بندی میگردد:- ایجاد یک سیستم ارتقای انعطاف پذیر ارتقا براساس موقعیت ( کسب احترام در میان همکاران) وارتقا بر مبنای پست ( ارشدیت سازمانی)- تسهیل در شکل گیری شبکه های غیر رسمی ارتباط و نتیجتاً تسهیل وهمانگی جریان امور بین واحدها- توسعه مهارتهای نیروی انسانی و رشد قابلیتهای پژوهشی آنان- ارزیابی کارشناسان در مشاغل جدید با هدف کاربرد درطرح ها آتی جانشینی- تأکید برایجاد روحیه کل گرایی در محققان بجای ویژگی تخصص گرایی- تقویت روحیه خلاقیت در محققان از طریق ایجاد تنوع شغلی- ایجاد انگیزش، تامین رضایت شغلی نسبی و در نتیجه افزایش کارآیی سازمان- کاهش میزان اختلالات روحی وخستگی محققان- تسهیل برقرار آموزشهای حین خدمت درون سازمانی- آماده نمودن کارشناسان برای تصدی سمتهای بعدی- تأمین نیروی انسانی مورد نیاز واحدهای تحقیقاتی از طریق جابجایی متخصصان- ایجاد روحیه تصمیم گیری گروهی، افزایش روحیه کارکنان، بهبود روابط انسانی در محل کار،گسترش شبکه ارتباطات، بهبود روابط مدیریت با کارکنان و....- جلوگیری از « توقف شغلی» کارکنان در برابر مقتضیات شغلی ( بی تفاوتی) و...نمونه های موفق اجرای طرح گردش مشاغل سازمان های مختلفی دردنیا وجود دارند که تجربیات موفقی از گردش شغلی درآنها گزارش شده است. این سازمانها عمدتاً تحقیقاتی ( ماند شیودا در ژاپن) و یا تولیدی ( مانند شرکت هوندای ژاپن و ایکس وای ۲ در آمریکا ) می باشند. معرفی تجربیات کسب شده ناشی از گردش مشاغل دراین سازمانها می تواند راهگشای بکارگیری چنین تکنیکهایی در سازمانهای تحقیقاتی کشور باشد.گردش مشاغل در شرکت هوندای ژاپن ...شرکت ایکس وای ۲ امریکا استقرار سیستم گردش شغلی در یک سازمان موجب افزایش کیفیت تولید، رضایتمندی کارکنان و نیز کاهش

میزان اختلالات می گردد. آنچه مسلم است تغییر ساختار کامل یک سازمان مشکل می باشد ولی در صورتی که برنامه گردش شغلی به آرامی و سنجیده انجام شود می تواند در بهبود شرایط کاری موثر باشد. گزارش گردش شغلی این شرکت که توسط متخصصان تهیه شده در بردارنده توصیه ها ونیز مزایای سیستم گردش شغلی درسازمان می باشد. راهنمایی های ذیل با توجه به ماهیت کاری این سازمان به عنوان یک شرکت عملیاتی ارائه ده است . در رابطه با استقرار این سیستم نظرات موافق و مخالفی وجود دارد، ولی مطالعات انجام شده بیانگر تأثیر مثبت تغییر در یک شغل می باشد. خاطر نشان می سازد سرکت ایکس وای ۲ ، یک شرکت تولیدی است که غالب کارکنان آن در سطح فنی سازمان با فعالیتهای فیزیکی مختلفی سروکار دارند. مزایای استقرار سیستم گردش شغلی در گزارش شرکت مذکور به این شرح قلمداد شده است:– کاهش خستگی؛– کاهش فشار روانی کار؛– افزایش نوآوری ؛– افزایش فعالیت در وقت آزاد؛– افزایش تولید؛– کاهش غیبت واخراج.نکته قابل اهمیت آموزش ونیز برنامه های آماده سازی کارکنان قبل از دراختیار گذاردن شغل جدید می باشد که طی آن کارکنان را آماده می سازند تا استراتژی رفتاری مورد نظر را برای کاهش مخاطرات شغلی خود توسعه دهند. براساس این گزارش گردش شغلی خود به تنهایی نمی تواند عوامل خطرزای شغلی را تغییر دهد بلکه صرفا عوامل خطرزا را بین کلیه کارکنان سازمان توزیع می نماید. بنابراین احتمال خطر برای بعضی از کارکنان افزایش و یا کاهش مییابد و گزارش شغلی بین شغل ها با شرایط یکسان به هیچ وجه مناسب نمی باشد. شغل هایی برای استقرار در سیستم گردش شغلی مناسب می باشند که ذاتاً حالت دینامیک وفعال داشته باشند و کلا باعث تغییر در بکارگیری اعضا و اندامهای بدن گردند با در نظر گرفتن اینکه گردش شغلی خود به خود باعث بهبود شغل نمی گردد ضرورت دارد احتیاط لازم در طراحی برنامه های گردش شغلی به کار رود. زیرا طراحی برنامه های شغلی ضعیف باعث افزایش فشارهای روانی ناشی از کر می گردد و کارمند ناراضی فرصت می یابد که فشار را به افراد دیگر انتقال دهد وباعث بی نظمی گردد. ضمناً مراحل ذیل توسط متخصصان موردنظر این شرکت تحت عنوان طرح اوشا (OSHA) پیشنهاد شده است: مرحله اول: میزان علاقه کارمند و قابلیتهای فرد در نظر گرفته شود؛ مرحله دوم: نیازندی های فیزیکی (مهارتی ) و علمی شغل درنظر گرفته شود و تناسب شغل ها برای انتخاب در گردش شغلی مشخص گردد؛ مرحله سوم: نظرات کلیه کارکنان و دیدگاههای آنان بایستی درنظر گرفته شود و در صورت لزوم تغییرات لازم در فهرست شغلی داده شود؛ مرحله چهارم: آموزش لازم به افراد تا رفع نیاز شغلی ارائه گردد؛ مرحله پنجم: فرصت وزمان کافی برای اطمینان از تسلط کامل و اکتساب شرایط فیزیکی کار پیش بینی شود؛ مرحله ششم: شروع گردش شغلی واطمینان از انجام مراحل قبلی طی این مرحله صورت می گیرد؛ مرحله هفتم: برای اطمینان از توان انجام کار ونیز شناسایی مشکلات کار می بایست بر نحوه انجام کار کارمند در برنامه شغلی جدید نظارت کامل وجود داشته باشد؛ مرحله هشتم: کارمند در مراحل گردش شغلی وبا استفاده از پرسشنامه گردش شغلی مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد ونتایج با بررسی اولیه مقایسه شود اگر نتیجه دلخواه و رضایت بخش باشد برنامه گردش شغلی ادامه یابد ولی اگر نتیجه بیانگر مشکل باشد سعی شود تا برنامه اصلاحی ارائه شود و اگر کارساز نباشد برنامه گردش شغلی متوقف گردد. ضمناً در حشایه مراحل فوق شایسته است رکوردهای دیگر مانند اخراج، غیبت، رضایتمندی کارمند، مزایای کارکنان درنظام اثر بخشی گردش شغلی بررسی وارزیابی گردد.دانشگاه ولونگونگ آمریکا برنامه گردش شغلی در دانشگاه ولونگونگ برای توسعه نیروی انسانی یک برنامه داوطلبانه با هدف فراهم آوردن فرصت مناسب برای کارکنان به منظور افزایش سطح مهارتها و توانایی شغلی می باشد. معمولً اطلاعات کاملی از پست های خالی،انتصابات و جزئیات کامل چرخه شغلی به کارمند داده می شود. این چرخه معمولاً به تمام واحدها و بخش ها نیز توزیع میگردد. تمامی کارکنان تمام وقت ونیمه وقت می توانند در برنامه گردش شغلی شرکت نمایند و مشارکت دراین برنامه کلاً داوطلبانه است. کمیته گردش شغلی دانشگاه ولونگونگ معمولا شامل کارشناسان و مسئولین عالی رتبه سازمان می باشد، وقتی کمیته پست مناسبی را برای گردش شغلی انتخاب نمود از طریق گردش شغلی منظم به اطلاع افراد داوطلب می رساند.مسئولیت اصلی کمیته شامل شناسایی پست های خالی برای گردش شغلی و بحث و بررسی برای انتصاب کارمند علاقمند روی آن پست و توصیه های شغلی برای کارمندی که در گردش شغلی شرکت می نماید ودرمرحله بعدی نظارت و بازنگری و ارائه توصیه ها واصلاحات لازم روی برنامه می باشد. سمت های خالی معمولا به دلایل بازنشستگی ، انتقال وترک خدمت و .....که در سازمان بودجه می آید از طریق کمیته جهت گردش شغلی مورد بررسی قرار می گیرد.کمیته معمولاً شرایط واحد، مدت زمان خالی بودن پست، سطح مقام و دانش کاری ومهارت مورد نیاز برای تصدی شغل را بررسی می نماید، اگر سمت مورد نظر برای گردش شغلی مناسب تشخیص داده شود ممکن است از طریق چرخه گردش شغلی فرد مناسب برای تصدی آن از میان داوطلبان انتخاب گردد. در صورتی که گردش شغلی از طریق چرخه مربوطه انجام پذیرد درخواست ههای دریافتی مورد بررسسی قرار گرفته وتوصیه های لازم ارائه می شود. تاکید بیشتر روی چگونگی تأثیر گردش شغلی برای افزایش مهارت ونیز مسیر حرکت شغلی در طول دوره کاری کارمند می باشد معمولاً افراد متقاضی با در نظر گرفتن نکات فوق مورد مصاحبه قرار میگیرند. نکته مهم این است که گردش شغلی برنامه ای برای توسعه مهارت بوده وماهیتاً با سیستم ارتقای کارکنان متفاوت می باشد. ضمناً گردش شغلی کمک های لازم به فرد را برای ارتقا و بدست آوردن مهارت فراهم می نماید ، هرچند هدف اصلی نباشد. درسیستم گردش شغلی همیشه کارکنان برای ارسال تقاضا به منظور مشارکت در برنامه گردش شغلی تشویق می گردند، بدین جهت آنان می بایست با مسئولین آموزش یا مدیر پرسنلی، برای آگاهی از برنامه شغلی ومسیر حرکت شغلی مشاوره نمایند. بانک اطلاعاتی کاملی از کارکنان علاقمند در برنامه شغلی تهیه می گردد و این بانک اطلاعاتی از طریق چرخه شغلی در اختیار کارکنان علاقمند دربرنامه گردش شغلی قرار میگیرد. بدین لحاظ نه فقط مخزن و بانک اطلاعاتی به عنوان افراد علاقمند برای تصدی گردش شغلی در نظر گرفته می شود بلکه رقابت سالم بین کارکنان برای گردش شغلی اتفاق می افتد و از این طریق فرصت لازم برای مشارکت در برنامه گردش شغلی افزایش می یابد. طول برنامه گردش شغلی با توجه به نوع آن، معمولا بین ۶ تا ۱۲ ماه متغیر اس البته با در نظر گرفتن ماهیت چرخشی بودن بعضی از شغل ها مدت زمان ۱۲ ماه مناسب تر می باشد. در سیستم گردش شغلی انتظار می رود کارکنانی که در برنامه مشارکت می نمایند حتی الامکان به سمتی منصوب گردند که تقریبا شرایط و ویژگی های سمت قبلی را داشته باشند. لیکن در بعضی موارد شرایط طبقه بندی رعایت نمیگردد. دراین شرایط فرد از نظر دریافت حقوق و مزایا متضرر می شود ولی اگر در سمت بالاتر قرار گیرد و وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام دد از فوق العاده ویژه نیز برخوردار می گردد. البته هدف اصلی برنامه گردش شغلی کمک به کارمند برای توسعه مهارت ونیز دستیابی به اهداف برنامه می باشد. غالب برنامه های آموزشی شامل آموزش حین کارتوسط همکاران و سرپرستان می باشد ولی در بعضی مواقع فرد در برنامه های آموزشی داخل و یا خارج ازسازمان نیز شرکت می نماید. کمته گردش شغلی مسئولیت نظارت کامل براجرای برنامه های آموزش در نظر گرفته شده برای فرد در حال گردش را

دارا می باشد. در برنامه گردش شغلی دوازده ماهه هر فرد اجازه بیش از چهار هفته ترک کار را ندارد واین زمان شامل برنامه مرخصی ها و زایمان نمی گردد.کتابخانه های دانشگاه ایندیانا هدف از استقرار سیستم برنامه گردش شغلی در دانشگاه ایندیانا ایجاد سیستم دو جانبه برای فرد و سازمان می باشد، به نحوی که علاوه بر تأمین منابع فرد شامل رضایت شغلی،افزایش تجربه کاری، تنوع بیشتر شغلی وفرصت برای کسب مهارتهای جدید و مسئولیت پذیری، منافع جمع سازمان هم که عمدتا شامل تبادل عقاید سازنده،انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری بیشتر و بهبود روحیه ورفتار کارکنان می باشد از این طریق تأمین می گردد. برنامه اجرایی شامل انتصاب موقت کارمند در رتبه معادل در واحد دیگر برای چند ساعت درهفته می باشد تا فرد فرصت کافی برای فراگیری وظیفه جدید را داشته باشد و به کار قبلی هم لطمه ای وارد نگردد و کارمند وظیفه محوله را به عنوان قسمتی از وظایف اصلی خود انجام دهد. این وظایف ممکن است بازنگری وتوسعه یابد. مراحل اجرایی شامل تکمیل فرم تفصیلی مربوط به گردش شغلی، اخذ نظر سرپرست مستقیم وارجاع آن به کمیته گردش مشاغل جهت بررسی سوابق، مصاحبه با کارمند و نهایتاً در صورت تایید ارجاع به واحد مورد نظر می باشد. در این مرحله پس از تکمیل موافقت نامه، امضای کارمند، مسئول مستقیم و رئیس واحد مورد نظر اخذ و جهت اجرا به قسمت منابع انسانی ارائه می شود ودر صورتی که واحد موردنظر فرصت لازم برای کارمند را فراهم نماید گردش شغلی،وظایف، برنامه زمانبندی، مدت ،ساعت و.... طی جلسه ای برای کارمند توضیح داده می شود و پس از آن موافقت نامه مربوط به گردش شغلی تکمیل و توسط اعضا امضا می گردد. برای هر برنامه مصوب گردش شغلی موافقتنامه ای تنظیم می گردد، دراین موافقتنامه جزییات توافق هر دو واحد، اهداف گردش شغلی وموفقیت آن، وظایف شغلی، برنامه زمانبندی، مدت انتصاب و جدول مربوط به ارزیابی کارمند درج می گردد. در صورتی ضرورت مدت انتصاب برنامه گردش شغلی ممکن است توسط هر دو طرف تمدید گردد. برای اینتمدید موافقت کتبی کلیه اعضا که موافقتنامه اولیه را امضا نموده اند ضروری می باشد. برنامه گردش شغلی ممکن است درهر زمان و تحت هر شرایطی و یا توسط هریک از واحدها خاتمه پذیرد. به هر حال اختتام برنامه با هماهنگی قسمت منابع انسانی انجام می پذیرد. مهمترین کمیته پس از طی مدت انجام گردش شغلی، تهیه ارزیابی کارمن می باشد. کمیته می بایست بعد از طی دوازده ماه نحوه انجام عملیات گردش شغلی، عملکرد و توسعه و بهبود و نیز دستیابی به اهداف مورد نظر را موردارزیابی قرار دهد. همانطور که خاطر نشان شد دراجرای برنامه فوق دراین دانشگاه تأکید زیادی روی توافق کتبی درکلیه مراحل بعمل آمده است.شرکت نفت بهران گردش مشاغل در یکی از شرکت های ایرانی در سال ۱۳۶۹ با هدف بهسازی منابع انسانی در سطوح مدیریت میانی و به صورت یک تحقیق آزمایشی میدانی به سرپرستی مدیر وقت شرکت ومشارکت فنی چند نفر از صاحبنظران انجام پذیرفت. از آنجا که ساختار این شرکت در اساس سیستم وظیفه ای (Functional) سازماندهی شده است اجرای این پروژه به منظور کاهش معایب این نوع سازماندهی به شرح ذیل طراحی و ضرورت اجرای آن محرز گردید: الف – ایجاد مشکلات درهماهنگی بین قسمتها؛ ب- تأکید بر اهداف وظیفه ای و گسترش آن؛ ج- محدودیت در پرورش مدیران برای ارتقاء؛ د- کاهش رضایت ارباب رجوع. طرح فوق از خرداد ۱۳۶۸ با جابجایی ۲۰ نفر از مدیران و روسای قسمتها برای یک مدت ۴ ماهه آغاز شد و پس از یک نظر خواهی شفاهی برای ۴ ماه دیگر تمدید گردید. مدیران و روسای قسمتهایی که در گردش مشاغل جابجا شدند عبارت بودند از: روسای امور اداری، امور مالی، بازاریابی، مدیر پالایشگاهها، بهره برداری، خدمات فنی، مهندسی فروش، پژوهش، کنترل کیفیت، امور انبارها، تدارکات داخلی وتدارکات خارجی. برای سنجش میزان اثربخشی این تحقیق پرسشنامه ای حاووی سی ویک سوال با نظر اساتید و کارشناسان طراحی شد و پس از تنظیم نهایی به هر یک از مدیران فوق ارائه گردید که با تکمیل و تجزیه و تحلیل عوامل آن به طور کلی نکات مثبت و منفی این طرح را به شرح ذیل می توان خلاصه نمود:الف – نکات مثبت۱- آشنایی مدیران با مسائل ومشکلات قسمتهای دیگر موسسه و افزایش هماهنگی و بهبود تصمیم گیری با کسب تجارب و آموختن مطالب جدید و نتیجتاً فراهم آوردن زمینه رشد آنان؛۲- بروز استعدادهای نهفته، قابلیتها، شناسایی نقاط ضعف وتنگناها برای انتصاب بهتر مدیران؛۳- کاهش یکنواختی کار، افزایش انگیزه وهدایت سازمانهای غیر رسمی؛۴- جلوگیری از انحصاری شدن مشاغل وایجاد روحیه تغییرپذیری ( ریسک پذیری)؛۵- بهبود رویه ها، روش های تغییرات مناسب در سازماندهی شرکت وحتی انجام تغییرات در طراحی مجدد بعضی از مشاغل؛۶- ایجاد فرصتها وانگیزه ها برای کارکنان برای مواجه شدن با مدیر جدید؛۷- کاهش تعصبات نسبت به شغل و نیز اهمیت دادن به مشاغل دیگر؛۸- بهینه شدن قسمتها در راستای اهداف شرکت؛۹- جلوگیری از اتکا کارکنان به یک مدیر پر قدرت ( برای رشد کارکنان)؛۱۰- ایجاد نگرشی مبتدر جامعه نسبت به اجرای طرح گردش مشاغل با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمانها؛ب- نکات منفی۱- ایجاد مشکلات در ایاب وذهاب مدیران؛۲- احساس موقت بودن شغل برای شاغلین؛۳- احساس عدم امنیت شغلی؛۴- تأخیر در نتیجه گیری؛پیشنهاد الگوی مناسب گردش شغلی برای موسسات تحقیقاتی اجرای نظام گردش مشاغل در یک سازمان بستگی به عوامل متعددی از جمله نحوه سازماندهی ساختار سازمانی، ماهیت فعالیت ها، روشهای ارتقاء، ارزشیابی و سایر مسائل مدیرت منابع انسانی دارد. لذا ارائه یک مدل یکسان برای کلیه سازمانها صحیح نبوده و امکان پذیر نمی باشد،بلکه ضرورت دارد کارشناسان مدیریت به دقت سازمان مورد نظر را مورد مطالعه وتجزیه و تحلیل قرارداده و پس از آن نسبت به طراحی مدل مناسب ( اقتضایی) اقدام نمایند. لازم به توضیح است در طراحی مدل مورد نظر ( درهر سازمان) ضرورت دارد سطوح اصلی سازمان طبق نظرتامپسون ( فنی، میانی و عالی) ( اسکات، ترجمه بهرنگی، ۴۵: ۱۳۷۸) ونیز ماهیت کاری سازمانها از نظر نوع فعالیت مد نظر قرار گیرد. براین اساس می توان کارکنان شاغل در هر سازمان را به دو رده مختلف تقسیم بندی نمود: الف- کارکنانی که در سطوح فنی یا تولیدی سازمان اشتغال بکار دارند، گردش مشاغل دراین سطح برای رفع خستگی فیزیکی ( جسمانی) فرد و جلوگیری از یکنواختی کار ونیز کاهش فشار روانی ناشی از کار از طریق چرخش بر روی مشاغلی که فعالیتهای جسمانی متفاوتی را می طلبد صورت می پذیرد. معمولاً این نوع گردش شغلی بصورت قسمتی از روز یا بخشی از هفته انجام می پذیرید. مشاغلی که ماهیت تولید، عملیات، نظارت، کنترل، بازرسی، اجرا و.... دارند بعضا دراین طبقه جای می گیرند وبرای تعیین مسیر گردش شغلی درآنها لازم است که شرایط فیزیکی ( مثل سروصدا، حجم کار، دمای هوا، استرس حرارتی، نوبت کاری، تغییرات سریع یا کند شیفت کاری ،خطرات دستگاهی، شرایط مطلوب جسمانی و....) بدقت مورد سنجش قرار گیرد تا هنگام چرخش فرد بر روی این نوع مشاغل، تغییرات جدید موجب ایجاد صدمه به وی یا افت کارنشود. شرایطمهندسی انسانی ( ارگونومی ) نیز باید مد نظر واقع شود وبه میزان روشنایی محیط، امکانات، تسهیلات وملزومات شغل، کمیت کار،حرکات بدن از ابعاد مختلف و ...توجه شود. ب- کارشناسی که در سطوح میانی یا عالی سازمان فعالیت داشته و بیشتر به امور فکری و تصمیم گیری اشتغال دارند. این نوع مشاغل فعالیت خاص فیزیکی ایجاب نمیکنند و گردش شغلی درآنها با هدف اصلی توسعه و بهبود نگرش کارشناسان و مدیران با جابجایی روی سمتهای مورد نظر با یک مدت شش ماه تا یکسال انجام می پذیرد.فعالیتهایی

که ماهیت برنامه ریزی ،طراحی توسعه، تجزیه وتحلیل ،استانداردسازی،محاسبه،آموزش و.... دارند معمولا دراین طبقه قرار می گیرند. درموسسات تحقیقاتی مشاغل کارشناسی یا پژوهشی تقریباً همه فعالیت های فوق را به نحوی درخود مستتر دارند، به عبارت دیگر یک محقق برای انجام پروژه های خود بایـد اصول برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل را بکـار گیرد وهنگـام فعـالیت هـای آزمایشگاهی به برآورد ومحاسبه و استاندارد سازی بپردازد و پس از به نتیجه رسیدن تحقیقات برای توسعه آنها در مقیاس بزرگتر به طراحی روی آورد در همه مراحل فوق فرآیند آموزش ( تبادل اطلاعات بـا همکاران وانتقال آموخته ها وتجارب ) موثر است، درچنین شرایطی که ارائه یک الگوی مطلوب گردش شغلی بهتر است که شرایط محیط کـار محقق از ابعاد زیر بررسی شود:۱- کارآزمایشگاهی مثلا میزان تماس با مواد آتشزا، بخارات،مواد سرطان زا، تماس با انواع فلزات و گازهای محرک شیمیایی وانواع ترکیبات آلی و..... کاملاً بررسی شود. به بیان دیگر ممکن است شرایط یک محیط آزمایشگاهی برای یک پژوهشگر مناسب باشد ولی برای یک پژوهشگر دیگر همراه باعوارضی چون تحریکات ریوی باشد.۲- بررسی شرایط بیولوژیکی ( مانند تماس با بیوآئروسلها، مواد میکروبی،آلاینده ها و... ) نیز کاملا ضروری است.۳- شرایط ارگونومی در مشاغل تحقیقاتی نیز مانند مشاغل دسته اول ( فیزیکی) باید رعایت شود.۴- بررسی قابلیتهای مدیریتی مانند میزان ابتکار، خلاقیت، تصمیم گیری، سازماندهی، برنامه ریزی ،انعطاف پذیری روابط انسانی، مسئولیت پذیری و.... هنگام گردش شغلی در فعالیت های تحقیقاتی لازم است، این امر بویژه در مشاغلی که محقق به سرپرستی عده ای پژوهشگر گمارده می شود کاملاً ضرورت دارد.۵- برخی از مشاغل تحقیقاتی نیازمند میزان مشخصی از ضریب هوشی، دقت، اعتماد به نفس،سرعت عمل،حافظه، تسلط بر اعصاب قابلیت کار انفرادی، کار فکری،تنوع کاری و.... هستند توجه به این شاخصه ها هنگام ارائه الگوی مناسب گردش شغلی مفید است. در پایان باید اشاره کرد که اجرای چنین طرح هایی اگرچه در وهله اول ممکن است زمان بر و پرهزینه به نظر برسد لیکن اگر با رعایت کلیه شرایط فوق و با دقت و حوصله صورت پذیرد در و انفسای کمبود نیروی انسانی محقق می تواند موجب ایجاد انگیزه در معدود پژوهشگران موسسات آموزش عالی وتحقیقاتی شود و آنان را از یکنواختی ،انجام فعالیتهای تکراری، کپی برداری از نتایج سایر ممالک و ... به نوآوری وخلاقیت در تحقیقات سوق دهد. روش اجرایی گردش مشاغل در سازمانهای تحقیقاتی کشور توسعه منابع انسانی از طریق گردش مشاغل در کشور بسیار مهم می باشد که باتوجه به فرهنگ حاکم بر سازمانهای ما به ویژه دلبستگی و تعصب کارکنان به شغل خود و نیز احساس تزلزل درامنیت شغلی اجرای آن می بایست با احتیاط انجام پذیرد درغیر این صورت می تواند منجر به بروز مشکلاتی از جمله تشکیل گروههای غیر رسمی ناهمسو بـا مـدیریت گردد و سازمان دچار تعارض ناملوب شود. بنابراین برای اجرای این سیستم می بایست در سازمان کمیته ای متشکل از متخصصان ومدیران سطوح عالی تحت عنوان کمیته گردش شاغل تشکیل گردد. اقدامات کمیته را می توان به شرح ذیل فهرست کرد، البته برحسب نوع سازمان تحقیقاتی برخی موارد قابل اضافه یا حذف می باشد:الف – طراحی یک طرح جامع و تفصیلی برای انجام این کار بایـد موارد زیر را مورد توجه و دقت قرارداد:- تعیین اهداف گرد مشاغل،- شناسایی وتجزیه وتحلیل مشاغل از ابعاد رسته، رشته،رده، ماهیت شغل، دانش شغلی و نظایر آن؛- تعیین نیاز و نکات ضعف سازمان که انتظار می رود از طریق گردش مشاغل جبران گردد؛- تعیین سطوح سازمانی ( فنی ،میانی وعالی )؛- تعیین شیوه مناسب گردش شغلی ( مثلاـ ساعتی، روزانه یا هفتگی و یا گردش بصورت جابجایی با یک فرصت ۶ تا یکساله) به تناسب سطوح وعملکرد سازمان تحقیقاتی و نوع مدت انجام پروژه ها وخدمات آزمایشگاهی؛- پیش بینی مشکلات اجتماعی واجرایی وارائه راه حل مناسب؛- گردش بصورت موردی بـا توجه به فرصتهای شغلی بدست آمده در سازمان.ب- نظارت براجرای گردش مشاغل دراین قسمت باید نکات زیر را در نظر داشت:- اعلان سمتهای خالی برای حالتهای داوطلبانه؛- طراحی پرسشنامه وانجام مصاحبه با محققین علاقمند؛- تدوین برنامه آموزشی مناسب قبل از شغل برای آماده نمودن پژوهشگران جهت گردش شغلی؛- جابجایی؛- نظارت برحسن انجام کار؛- نظر سنجی در اواسط اجرای طرح.ج- اقدام پایانی انجام گردش شغلی در مرحله نهایی انجام اقدامات زیر ضروری است:- نظر سنجی نهایی و تحلیل آماری آن؛- بررسی نظرات جهت بازخور به سیستم به ویژه بازگشت کارکنان به سمتهای قبلی و طراحی برنامه های آتی. نکته مهم آن است که در اجرای فرایند گردش مشاغل بایستی کلیه ابعاد علمی تحقیق با توجه به اجرای آزمایشی این گونه طرحها با استفاده از نظر اساتید و کارشناسان فنی این رشته رعایت گردد تا روایی و اعتبار آن محرز گردد.خلاصه ونتیجه گیری گردش مشاغل یکی از روشهای توسعه منابع انسانی است که می تواند ضمن توسعه دید کارکنان باعث تقویت روحیه کاری آنان گردد. هدف اصلی از اجرای گردش مشاغل جابجایی، اعطای ترفیع، انتصاب و ارتقا نمی باشد ولی درصورتی که به صورت حساب شده وهدفمند اجرا شود می توانـد کمک موثر برای دستیابی صحیح به موارد فوق وهر یک از عوامل انگیزشی وتوسعه ای وحتی طراحی مسیر حرکت مشاغل باشد. دراجرای گردش مشاغل ضرورت دارد عوامل فرهنگی، محیطی، ساختاری و... درنظر گرفته شود،سطوح سازمانی تعیین گردد و بـا تجزیه و تحلیل شرایط، شیوه مناسب گردش مشاغل تشخیص داده شود. منبع: مجموعه مقالات سومین همایش بین المللی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن؛ ۲-۳ دی ۱۳۸۰؛ صص ۳۲۷-۳۴۹تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

## الگوهای موثر ارزیابی مشاغل درمدیریت منابع انسانی

لگوهای موثر ارزیابی مشاغل در فرایند مدیریت منابع انسانی مهدی رشیدی-داود فراهانی-رضا اصیلی مقدمه: ارزشیابی مشاغل بعنوان ضابطه یافتن جایگاه مشاغل، دارای مزایای بیشماری برای شاغلین استکه از عمده ترین آنها ایجاد انگیزش، انتخاب کارکنان مناسب، تعیین مسیر ارتقاء کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی، تخصیص وظایف مورد نظر به مشاغل، پرداخت متناسب، جلوگیری از حوادث ناشی از کار ،بهبود شرایط و ساده سازی کار را می توان نام برد. برای تحقق هدفهای فوق الذکر باید مشاغل با استفاده از سیستم ارزیابی مشاغل اندازه گیی وموردسنجش قرار گیرند.هرزبرگ(۱۹۷۶) دو دسته عوامل موثر درخشنودی و رضایت شغلی کارکنان را بر می شمرد،دسته اول به عنوان عوامل انگیزشی که وجود آنها برانگیزاننده وموجب تداوم رضایت شغلی است ودسته دوم بعنوان عوامل نگهدارنده که چندان بادوام به حساب نمی آینـد و نبودآنها باعث نارضایتی شغلی میگردد. پرداخت متناسب با کار هم به عنون یک عامل نگهدارنده است وهم از ابعاد بهبود شرایط کار،ارتقاء و.... بعنوان عامل برانگیزاننده قوی در رضایت شغلی کارکنان محسوب می گرد، لـذا بـدلیل کـاربرد ارزیـابی مشاغل درسازمان هـا ونقش آن در رضـایت شـغلی و خوشنودی کارکنان دراین مقاله ضمن تعیین جایگاه این پاره سیستم در فرایند مدیرت منابع انسانی سایر پاره سیستم در فرایند مدیریت منابع انسانی سایر پاره سیستم ها بطور مختصر توضیح داده می شود. نهایتاً برخی از الگوهای موثر در شرکتهای معتبر آمریکائی بعنوان نمونه های جالب ذکر می گردد. ...کار شکافی ( تجزیه و تحلیل مشاغل) ناصر میرسیاسی (۱۳۷۶) تجزیه و تحلیل شغل را چنین

تعریف میکند: روش جمع آوری ومطالعه اطلاعات کامل در زمینه وظایف و فعالیت های هر شغل به منظور تعیین ماهیت، عوامل تشکیل دهنده ومسئولیت های مربوط به آن به عبارت دیگر تجزیه شغل (کارشکافی)عمل کشف،مطالعه وثبت جنبه های مشخص واساسی هر یک از مشاغل در سازمان است. در تجزیه و تحلیل مشاغل نوع و ماهیت کار نسبت فعالیتهای فکری و جسمی کار،ابزار ونحوه انجام کار، هدف کار، شرایط تخصصی احراز شغل ونهایتاً ماهیت هر پست تعیین می گردد. مراحل انجام کار با جمع آوری اطلاعات کامل از کلیه مشاغل سازمان از طریق پرسشنامه، مصاحبه، بررسی سوابق گذشته و یا مشاهده صورت می گیرد. سپس شرح شغل،شرح وظایف و نیز شرایط احراز هر سمت تعیین می گردد که ملاک انتصاب و عملکرد شاغل سمت قرار خواهد گرفت. به طورکلی هدف اصلی از کار شکافی افزایش کارآئی تولید است به همین دلیل صنایع در فرایند تولید به کارشکافی توجه خاصی دارند.طبقه بندی مشاغل طبقه بندی مشاغل عبارت است از دسته بندی با تنظیم مشاغل در گروههای مختلف برمبنای تشابه وظایف و مسئولیت ها، بطوریکه رابطه صحیح و معقولی بین عوامل سه گانه، وظایف، اختیارات و مسئولیت های شغل،شرایط احراز مشاغل و حقوق و دستمزد ومزایای قابل پرداخت به هر طبقه و گروه شغل برقرار باشد. طبقه بندی مستقیماً به حصول هدف های اساسی و اقتصادی هر دستگاه وتشکیلات اداری، تولیدی، خدماتی وغیره کمک میکند. بنابراین می توان گفت طبقه بندی مشاغل یکی از عوامل همبستگی سیستم مدیریت نیروی انسانی است. هدف اصلی از طبقه بندی مشاغل تساوی پرداختها و دادن مزد مساوی به کار مساوی است. کاربرد طبقه بندی بیشتر در سازمانهای دولتی جلوه نموده است.ارزشیابی مشاغل ارزشیابی مشاغل ضابطه اساسی تعیین حقوق و دستمزد در سازمانها می باشد. ناصرر میر سیاسی (۱۳۷۶۹ ارزشیابی مشاغل را یک سیستم عقلانی ومنظم بااعمال ضوابط عینی برای تعیین ارزش هر شغل مورد نظر به یکی از دو روش زیر تعریف می کند:الف- تعیین مشخصات هر شغل یا گروه مشاغل بایک سیستم معین برای سنجش واقعی ارزش آنها از طریق طبقه بندی و درجه بندی و مقایسه آنها با یکدیگر.ب- تجزیه وتحلیل ،مقایسه وتعیین ارزش نسبی عوامل تشکیل دهنده مشاغل به منظور برقراری ارتباط منطقی بین کیفیت وظایف ومسئولیتها و حقوق های پرداختی درسازمان هادی چمران (۱۳۷۹) ارزیابی مشاغل را چنین تعریف میکند یکی ازتفاوتهای عمده مشاغل مختلف دستمزدهای متفاوتت است.برای مشاغلی که از نظر سختی ودشوار در سطح یکسانی قراردارند،تقریباً دستمزدهای مساوی تعیین گردد و به مشاغلی که از نظر صعوبت و با ارزش در سطح بالاتری قراردارند دستمزد بیشتری اختصاص یابد برای طبقه بندی مشاغل باید اصول معقولی ،با توجه به سختی وارزش آنها پایه گذاری شود. به هر حال اهداف اصلی از ارزیابی مشاغل یافتن راه حلی برای پرداخت منطقی دستمزد بدین شرح است: تعیین تفاوت منطقی دستمزدها مابین مشاغل مختلف؛ شناخت وحذف تبعیض در دستمزدها؛ ایجاد یک بنیان منطقی دستمزد برای طرحهای دستمزد تشویقی و پرداخت پاداش؛ حفظ ونگهداری یک سیاست دستمزد پایدار؛ ایجاد روشی برای طبقه بندی مشاغل به گونه ای که برپایه آن مدیریت و کارگران در موارد لزوم بتوانند درباره مسائل دستمزد مذاکره کنند؛ ایجاد یک وسیله موثر برای کنترل و هدایت دستمزدها. بطور کلی برای ارزیابی مشاغل از چهار سیستم استفاده می شود. این سیستمها به دو گروه کمی وکیفی تقسیم می شوند. در سیستم کیفی مسائل از دیدگاه کیفیت مورد مطالعه ومقایسه قرار میگیرند درحالی که در سیستم های کمی مشاغل به عوامل مختلف تقسیم شده و همه این عوامل بطور جداگانه بررسی و ارزیابی می شوند . سیستم های کیفی خود به سیستم رتبه بندی ۴ و سیستم طبقه بندی ۵ و سیستم های کمی به سیستم امتیازی ۶ ومقایسه عوامل ۷ تقسیم شده اند. با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی ادبیات موضوع و کارهای تجربی انجام شده در سازمانها بویژه سازمانهای صنعتی دو نوع از متداولترین سیستم های ارزیابی مشاغل بنا به تأکید هادی چمران (۱۳۷۹) و بلانتون کاریگ (۱۹۹۸) سیستم های امتیازی ( جیکوب ۸) وهی – مسل ۹ است که دراین مقاله به تفصیل این دو روش بدلیل کاربرد موثر آنها در ارزیابی مشاغل شرح داده می شود.سیستم ارزیابی مشاغل (JEIKOB) در سیستم امتیازی عوامل مشخصی مثل مهارتها، کوشش جسمی و فکری، مسئولیت ها و شرایط کار در نظر گرفته می شودوبه هریک امتیازی اختصاص می یابدو از جمع امتیازات عوامل مذکور مجموعه امتیاز هر شغل مشخص می گردد. مجموع امتیاز ارزش نسبی یک شغل را در مقایسه با سایر مشاغل نشان می دهد. در این سیستم برای هر شغل برجسب نوع و اهمیت مور در شغل،امتیاز معینی حاصل میگردد. تعدد حداکثر امتیازات برای هر یک از عوامل و درنتیجه برای شغل مشخص است. برخی از مهمترین عوامل مشترک مشاغل دریک کارخانه معین درایران به نقل از هادی چمران (۱۳۷۹) به شرح جدول (۱) است?.تعداد فاکتورها نام عوامل اصلی تعداد عوامل نام عوامل فرعی امتیاز پیشینه درصد امتیاز۱ مهارت (۴۰٪ ) ۱۲۳۴ تحصیلاتادارکتجربهقوه ابتکار واستعداد ۱۰۰۵۰۲۰۰۵۰ ۱۰٪۵٪۲۰٪۵٪۲٪ کوشش(۲۵٪ ) ۵۶ کوشش جسمانیکوشش ذهنی و بصری ۲۰۰۵۰ ۲۰٪۵٪۳٪ مسئولیت(۱۹٪) ۷۸۹۱۰ مسئولیت ابزارآلات و تجهیزاتمسئولیت محصول وموادمسئولیت ایمنی سایرینمسئولیت سرپرستی ۶۰۴۰۶۰۳۰ ۶٪۴٪۶٪۳٪۴٪ شرایط کار(۱۶٪) ۱۱۱۲ شرایط کارخطرات اجتناب ناپذیر ۱۰۰۶۰ ۱۰٪۶٪جدول شماره ۱- نوع وتعداد عوامل اصلی و فرعی در یک کارخانه معین در ایرانهر یک از عوامل مندرج در جدول شماره ۲ خود به درجاتی تقسیم می شود به عنوان مثال،درهمین کارخانه در جدول ۲ امتیاز کوشش جسمانی بااستفاد از ستونهای افقی که نوع فعالیت را نشان میدهد و ستونهای عمودی که شدت و تناوب فعالیت را مشخص می سازد استخراج می شود. مجموع امتیاز این عوامل ۲۰۰ در نظر گرفته شده که ضرایب معینی به هر فعالیت اختصاص می یابد. به این ترتیب ملاحظه می شود که با استفاده از سیستم امتیازی هر شغل دارای ارزش عددی می شود و با مقایسه این ارزش ها می توان شباهتها وتفاوتهای موجود در کار و دشواری شغل را پیدا کرد.ارزیابی مشاغل با استفاده از نمودارهای هی – مسل (HAY-MSL) سیستم ارزشیابی" هی "یک نوع ساختار ونظم کلی در زمینه ارزشیابی مشاغل را بدست می دهد که باید همراه با درک و دانش کارشناسی از چگونگی ساختار سازمان باشد این روش با ادغام دو روش اصلی ارزیابی امتیازی و مقایسه عوامل بوجودآمه است. دراین سیستم برخلاف سیستم امتیازی تعداد عوامل اصلی به سه عامل زیر محدود می گرددالف- دانش کار: شامل مجموعه ای از مهارتها ودانش کار ( اعم ازعلمی یا عملی) است که برای جوابگوئی به نیازهای شغلی ضروری است.ب- مشکل گشائی: نماینده مقدار فکر ونیروی خلاقی است که برای انجام شغل و اخد تصمیم و رفع مشکلات آن مورد نیاز است.ج- جوابگوئی: عبارت از مسئولیت موجود درانجام کار و اثر آن برروی نتایج نهایی است. هر یک از عوامل سه گانه فوق دارای سه بعد است که هر بعد به نوبه خود دارای درجا مختلف دیگر است. برای هر یک از عوامل نمودارهای راهنما ترسیم می گردد که نمایانگر درجات، امتیازات وتعاریف مربوطه است.همانطور که گفته شد پس ازتنظیم راهنما برای هر یک از سه عامل فوق یک مقیاس هندسی تهیه می گردد و پس از اینکه چندین هزار شغل با روش مقایسه عوامل ارزیابی درجه بندی شدند برای گروههایی از درجات موجود درمقیاس عناصر و عوامل هر شغل تعریف های مشابهی بدست می آید که این امر منجر به استقرار یک نمایش قابل رویت ازنتایج ارزیابی بصورت نظامی شبکه ای به وجود آمدن نمودار راهنما می گردد. این نمودار حاوی دستورالعملهای قابل رویت و تعاریف و جملات وصفی است که

کارشناسان ارزیاب را در قضاوت یاری می دهد. پس از ارزیابی عوامل دانش کار مشکل گشائی و پاسخگوئی در کلیه ابعاد، جمع امتیازات عوامل سه گانه امتیاز ارزیابی شغل مورد نظر بدست می آید که درمقایسه با سایر مشاغل ارزیابی شده وارزش نسبی وسیمای آنرا در سازمان نشان میدهد. بدیهی است که همانند سایر روشها این امتیازات به پایه ۱۰ تبدیل می گردد و بالاخره با توجه به نظام پرداخت و سیاست های حاکم برآن جدول حقوقی طراحی وتنظیم می شود. جدول (۲) دامنه امتیازات و پایه های آن را به روش ارزیابی مشاغل هی — مسل نشان می دهد.جدول شماره ۲- امتیازات وپایه مربوط به روش ارزیابی مشاغل هی- مسل منبع: انتشارات وزارت نفتپایه حداقل امتیاز حداکثر امتیاز۱ ۱ ۳۹۲ ۴۰ ۵۰۳ ۵۱ ۶۵۴ ۶۶ ۸۲۵ ۸۳ ۱۰۶۶ ۱۰۷ ۱۳۷۷ ۱۳۸ ۱۷۷۸ ۱۷۸ ۱۷۷۹ ۲۳۰ ۳۸۰۱۰ ۲۹۶ ۳۸۰۱۱ ۳۸۱ ۴۸۹۱۲ ۴۹۰ ۷۳۵۱۳ ۶۰۱ ۱۳۵۱ ۱۳۵۱D ۱۱۰۱ ۱۱۰۰C ۹۰۱ B ۷۳۶ ۹۰۰A به بالاسابقه ارزیابی مشاغل در صنعت نفت ارزیابی مشاغل اولین بار در سال ۱۳۲۷ درمورد مشاغل حساس وعالی شرکت به عنوان سیستم های کارمندان پایه دار به اجرا درآمد، از آن پس شرکت نفت بعنوان موفق ترین صنعت در امر کاربرد موثر سیستم های ارزیابی مشاغل راه تکاملی خود را پیموده است به نحوی که ابتداً سیستم امتیازی که یکی از متداول ترین سیستم های ارزیابی است بکار گرفته شد، پس در سال ۱۳۴۹ بعلت مشکلات ونارسائیهای که حس میگردید ممکن است در سیستم ارزیابی امتیازی و جدول حقوق و مزایای مربوطه درارزیابی مشاغل سطح بالا در صنعت نفت وجود داشته باشد،سیستم ارزیابی " هی- مسل "مستقر گردید. هم اکنون در وزارت نفت ارزیابی مشاغل کارمندی تا پایه ۱۶ با استفاده از روش امتیازی ( جیکوب) و مشاغل پایه ۱۶ به بالا ( مشاغل گروه رئیسه) بااستفاده از سیستم ارزیابی هی مورد ارزیابی وسنجش قرار می گیرد. نحوه امتیازدهی پایه های سازمانی درجدول شماره سه آمده است. در ادامه مقاله به برخی از الگوهای موثر در شرکتهای معتبر آمریکائی بعنوان نمونه های جالب ذکر میگردد: ارزیابی مشاغل در سازمان مدیریت پرسنلی آمریکا در این سازمان ارزیابی مشاغل و تعیین ارزش هر شغل با استفاده از سیستم طبقه ای انجام می پذیرد. با توجه به نوع وفعالیت کاری این شرکت و اینکه معمولاً ارزش نسبی مشاغل در سطح بالا قراردارد از سیستم HAY نیز استفاده می شود. دراین سیستم ابتدا عوامل موثر در کارآمدی شغل مانند دانش،کنترل ونظارت، راهنمایی، پیچیدگی کار،حیطه و درجه تأثیرگذاری، تماسهای شخصی، اهداف و تماس ها، قوای جسمانی مورد نیاز ومحیط کاری شناسائی و برای هر یک از عوامل فوق با توجه به ارزش واهمیت آنها درمشاغل امتیاز خاص در نظر گرفته می شود. سپس با تحلیل هر شغل وتطابق آن با عوامل ارزیابی مشخص رتبه و ارزش نسبی مشاغل تعیین می شود. برای مثال سطح دانش موردنیاز برای شغل به حداقل ۴ سطح طبقه بندی میگردد و برای هر سطح با توجه به میزان دانش مورد نیاز شغل ،امتیاز خاص در نظر گرفته می شود.عوامل ارزیابی امتیاز سطوح هرعامل به شرح جدول ۴ است.پس از تطابق عوامل ارزیابی شغل با جدول (۲) وتعیین میزان کلی امتیاز حاصله از ارزیابی شغل با مقایسه با جدول (۳) ارزش نسبی و رتبه شغل مورد نظر تعیین می گردد.ارزیابی شغل در سازمان امورادارى واستخدامى واشنگتن دراین سازمان ابتدا مشاغل به دو طبقه مدیریتی و غیر مدیریتی تفکیک و جهت ارزیابی مشاغل از سیستم طبقه ای و مشاغل با رتبه پایین از ساختار HEGS۱۱ و مشاغل بالاـ ( مدیریتی)از ساختار HAY استفاده می شود. سپس با استفاده از استانداردهای جهانی شرح وظیفه کامل و استاندارد برای هر یک از مشاغل تهیه و با استفاده از دستورالعمل های استاندارد عوامل ارزیابی شغل ومحدوده رتبه تعیین می شود. برای هر محدوده ارزیابی سه سطح مقدماتی، پیشرفته و خیلی پیشرفته در نظر گرفته می شود و جدول مربوطه که نشان دهنده محدوده و ارزش هر رتبه است تنظیم می گردد و در نهایت با تطبیق امتیاز حاصل برای هر شغل ارزش رتبه سازمانی تعیین می گردد. جهت روشن شدن موضوع،تعریف هر یک از عوامل ومیزان امتیاز عوامل مربوط به رتبه ای سازمانی سمت های غیر مدیریتی آورده می شود و از ذکر جزئیات عوامل مرتبط با مشاغل مدیریتی بدلیل جلوگیری از اطاله کلام خودداری می گردد وبه منبع ارجاع داده می شود.مشخص کردن ارزش رتبه سازمانی سمتهای غیر مدیریتی براساس عوامل ارزیابیالف: عامل اول : دانش پایه ۱۲این عامل ماهیت ومیزان اطلاعات و آگاهی کارکنان را که برای انجام کار لازم است اندازه گیری می نماید. مانند اقدامات اجرائی، مراحل کاری، قوانین ومقررات ،سیاست ها، تئوری ها( اصول ومفاهیم). همچنین سنجش میزان وماهیت مهارت لازم برای بکارگیری این دانش مرتبط با این عامل. سطح و امتیاز عوامل ارزیابیعوامل ارزیابی سطح امتیاز سطح امتیاز سطح امتیازدانش مورد نیاز ۶-۱ ۹۵۰ ۷-۱ ۱۲۵۰ ۷-۱ ۱۲۵۰ ۸-۱ ۱۵۵۰کنترل ونظارت ۳-۲ ۲۷۵ ۴-۲ ۴۵۰ ۴-۲ ۴۵۰ ۴-۲ ۴۵۰راهبرد ۳-۳ ۲۷۵ ۳-۳ ۲۷۵ ۳-۳ ۲۷۵ ۴-۳ ۴۵۰پیچیدگی ۳-۴ ۱۵۰ ۴-۴ یا ۵-۴ ۲۲۵ ۵-۴ ۳۲۵ حیطه اختیارات و درجه تأثیرگذاری ۵۳ ۱۵۰ ۴-۵ ۲۲۵ ۴-۵ ۲۲۵ ۵-۵ ۳۲۵تماسهای شخصی ۲ یا ۳ - ۲ یا ۳ - ۳ ۳ اهداف تماس ها B یا C ۱۶ C یا ۲۳۰ C ۲۳۰ C ۲۳ bقوای جسمانی مورد نیاز ۱-۸ ۵ ۱-۸ ۵ ۱-۸ ۵ ۱-۸ ۵محیط کاری ۱-۹ ۵ ۱-۹ ۵ ۱-۹ ۵ امتیازات ۱۸۵۵ ۲۴۵۸ ۲۷۶۵ ۳۰۱۰ جدول شماره ۳- میزان سطوح و امتیاز ارزیابی شغلرتبه و ارزش نسبی شغل محدوده امتیاز۹ ۱۸۵۵-۲۱۰۰۱۰ ۲۱۰۵۱۱-۲۳۵۰ ۲۳۵۵۱۲-۲۷۵۰ ۲۷۵۵۱۳-۳۱۵۰ ۳۱۵۵۱۴-۳۶۰۰ ۳۶۰۵۱۵-۴۰۵۰ ۴۰۵۵-به بالاجدول شماره ۴- نحوه تعیین رتبه سازمانی هر شغل با توجه به امتیازات بدست آمدهمحدوده امتیازات این عامل بشرح زیر است: محدوده یک — ۵ امتیاز: داشتن وظایف ساده و روش ها یا عملیاتی که دستورالعمل کاری آن مشخص واحتیاج به آموزش ، تجارب یا مهارت خاصی ندارد. مانند مهارت در کاربرد دستگاههای ساده.محدوده دو — ۱۵ امتیاز : دانش پایه با دستورالعملهای کاربردی یا عملیاتی که برای انجام آن نیاز به آموزش و تجارب قبلی وجود دارد، مانند بکارگیری دستگاهها و تجهیزات پیچیده تر.محدوده سه — ۲۰ امتیاز: استفاده ازمقرارت و روش های کاری استاندارد یا عملیاتی که به مقدار قابل ملاحظه ای نیازمند آموزش و تجارب قبلی است، مانند وظایف استاندارد منشیگری وغیر منشیگری ، یا بکارگیری دستگاههای مدرن انجام تست ها یا عملیات استاندارد.محدوده چهار- ۳۰ امتیاز: شیوه های کاری متنوع یا عملیاتی که برای انجام امور متوالی وغیراستاندارد و حل مسائل مختلف سازمانی بکار گرفته می شود.نیازمند آموزش با تجارب بسیار گسترده است مثل آگاهی وتجربه برای تفسیر نتایج آزمایشها با استفاده ازتجارب و مشاهدات قبلی ( بدون مراجعه مستقیم به دستورالعمل ها). استخراج اطلاعات مورد نیاز از مأخذ و منابع مختلف با ارزیابی کیفیت وموثق بودن منابع ومأخد.محدوده پنج — ۴۰ امتیاز: اصول پایه، مفاهیم ومتدولژی یک کارحرفه ای یا اداری و مهارت بکارگیری این دانش در انجام وظایف مقدماتی ،علمیات یا مراحل کاری و نیز آشنایی با روشهای فنی برای انجام وظایف محوله مانند انجام پروژه های محدودکه نیازمند بکارگیری روشها وفنون پیچیده و تخصصی می باشد.محدوده شش- ۶۰ امتیاز: اصول، مفاهیم و متدلوژی یک کار حرفه ای یا اداری که قبلاً توضیح داده شد،بعلاوه یکی از توانائیهای زیر:۱- مهارت حاصل از تجارب شغلی که فردرا قادر می سازد بطور مستقیم بتواند وظایف روتین و محوله را انجام دهد.۲- دانش امورادارى وحرفه ای که از طریق ارتقاء تحصیلی یا تجارب مرتبط کسب شده است و مهارت لازم را برای انجام وظایف،مشکل تر و پیچیده تر از مشاغل سطح ۵، اقتضا می کند.۳- دانش عملی،روشها واصول، مشابه که در بعضی از مشاغل حرفه ای بصورت محدود وجود دارد ومهارت لازم برای بکارگیری این دانش

در وظایفی مانند طراحی و برنامه ریزی پروژه هائی که مشکل است و قبلاً انجام شده است. محدوده هفت – ۸۰ امتیاز: دانش گسترده ،مفاهیم ،اصول و قواعد مشاغل اداری و حرفه ای که از طریق ارتقاء عالی تحصیلی و یا تجارب ارزشمند حاصل شده باشد ومهارت بکارگیری این دانش دروظایف محول پیچیده و مشکل و دانش عملی وجامع و زمینه های فنی ومهارت لازم برای بکارگیری آن در توسعه روش،نگرش ومراحل کاری جدید.محدوده هشت– ۹۵ امتیاز: وظایف محوله دراین سطح نیازمند تخصص در زمینه های حرفه ای و اداری است. بکارگیری تئوریهای تجربی وتوسعه های جدید درحل مسائلی که با روشهای رایج قابل حل نمی باشند،اتخاذ تصمیم مناسب یا ارائه توصیه هایی که بطور عمده ای می توانـد در ایجاد تغییرات موثر باشد، همچنین تفسیر یا توسعه سیاست ها و برنامه های مهم دراین سطح از دانش قرار دارد.محدوده نه– ۱۱۵ امتیاز: وظایف محوله دراین سطح نیازمند تخصص و خبرگی در انجام امور اداری و حرفه ای بمنظور ایجاد و توسعه تئوری ونظریه های جدید است و کارمند بعنوان یک کارشناس خبره و پیشتاز نه فقط در واحد و سازمان خود بلکه در کل وزارت محسوب می شود. ب: عامل دوم: راهنمای کاری ۱۳ این عامل ماهیت راهنما و سیاست کاری مورد استفاده ( مانند مجموعه مقررات، روشهای کاری،مقررات قبلی، روشها، فنون و سایر راهنمای های کاری که بر کار حاکم هستند) ومیزان توان تفسیراین مراجع با بهره گیری عناصری مانند قضاوت و اصل بودن آن را اندازه گیری می نمایند.محدوده یک – ۱۰ امتیاز: دراین سطح، راهنما و سیاست ویژه و تفصیلی که دربرگیرنده تمام جنبه‌های وظایف محوله می گردد دراختیار کارمند قرار می گیرد. کارمند در محدوده کامل مجموعه مقررات کار می کند،هر نوع انحراف از مقررات بـا نر سرپرست می بایست انجام پذیرد. محدوده دو– ۲۵ امتیاز: روشهای کاری برای انجام کارتعیین شده و بعضی از دستورالعمل های کاری خاص موجود می باشد تنوع راهنمای کاری و شباهت آنها با بعضی از موقعیت های کاری نیازمند آن است که کارمند در انتخاب و اعمال بهترین روش مناسب از قضاوت خود استفاده نماید بنحوی که حداقل انحراف در تطابق روش کاری با مورد خاص مشاهده گردد.محدوده سه– ۵۰ امتیاز: دراین محدوده راهنمای کار موجوداست،لیکن بطور کامل با شرایط کاری منطبق نمی باشد و کارمند برای تفسیر راهنمای کاری نیازمند بکارگیری قضاوت خود برای مسائل ویژه می باشد تا نتایج را تجزیه و تحلیل نموده و تغییرات لازم را توصیه نمایـد.محدوده چهار–۷۰ امتیاز:سیاست های اداری وقوانین پیشین موجود است ،لیکن بصورت کلی بیان شده است. راهنمای کاری ندرتاً مورد استفاده قرارمی گیرد و یا بصورت محدود وجود دارد . کارمند با استفاده از قدرت نبوغ خود روشهای متداول و سنتی را کنار گذاشته و با روشهای جدید به مطالعه و تحقیق می پردازد.محدوده پنج– ۹۵ امتیاز: راهنمای کاری و سیاست ها ومقررات بصورت بسیار کلی وجود دارد و برای کاربرد آن نیاز به تعبیرو تفسیر می باشد. کارمند بایستی از قدرت قضاوت و نبوغ خود در تعبیر و تفسیراهداف راهنمای موجود و کاربرد آن درمورد خاص استفاده نماید.محدوده شش–۱۱۵ امتیاز: راهنمای کاری در حقیقت وجود ندارد. کارهای مشابه قبلی یا منسوخ شده ویا وجود ندارد. خلاقیت، وتجارب تخصص وسیع برای برنامه ریزی تئوری و یا تجربی برنامه ها وابداع متدلوژی و مفاهیم لازم و جدید درکار نیاز است. توسعه طرح توصیفی وتلاشهای راهبردی برایحل مسائل که نیازمند حد زیادی از تئوری می باشد دراین سطح قرار دارد. ج– عامل سوم: حیطه اختیار واثربخشی تصمیمات ۱۴ این عامل بطور کلی مرتبط به رابطه بین ماهیت کار ( برای مثال هدف،وضعیت و عمق وظایف محوله واثر فراورده ها و تولیدات حاصل از کار) باعناصر داخل و خارج از سازمان بر می گردد. اثر بخشی معمولاً عواملی مانند تسهیل درانجام امور دیگران و ارائه خدمات بموقع را مورد ارزیابی قرار می دهد.محدوده یک – ۵ امتیاز: شاغل دراین سطح اقداماتی را انجام یا پیشنهاد می دهد که درارتباط با امور روتین یاقسمتی از وظایف تخصصی وی بوده و احتمال خطای کاری در تصمیمات یا تعهدات بسادگی قابل شناسایی و اصلاح است. پی آمد اولیه این خطا صرفاً هدر رفتن وقت درهمان کار است.محدوده دو–۳۰ امتیاز: کارمند دراین سطح جهت کربرد روشهای کاری مصوب اتخاذ تصمیم می نماید واقدامات بایسته که واحدهای مختلف سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد انجام می دهد. خطاها و اشتباهات در تصمیمات و تعهدات فوراً ظاهر نمی شود، لیکن در عملیات بعدی آشکار خواهد شد. این خطا باعث هدر رفتن وقت در واحدهای دیگر سازمان نیز می گردد.محدوده سه – ۵۰ امتیاز: کارمند دراین سطح تصمیمات مبتنی بر تعبیرو تفسیر مقررات و دستورالعمل ها را اخذ می نماید و اقداماتی را انجام می دهد که واحدهای مختلف سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. خطاها دراین سطح باعث هدر رفتن هزینه وزمان ومنابع نیز می گردد.محدوده چهار–۷۰ امتیاز: کارمند تصمیماتی را اخذ واقداماتی را انجام می دهد که برای آن نیازمند تعبیر وتفسیر سیاست ها و تدوین و گردآوری کارهای قبلی می باشد. کارمند برای حل مسائل فنی مشاوره داده و با اختیار خود درصدد رفع آن برمی آید. تصمیمات وتعهدات اغلب نیازمند هزینه و منابع زیاد بوده و تأثیر قوی روی برنامه های مهم خواهد داشت.محدوده پنج–۹۰ امتیاز: کارمند تصمیماتی را اخذ می نمایـد ویـا توصیه هـایی را ارایه می دهـد که از نظر اقتصادی میزان و جهت برنامه ها مجتمع های بزرگ را فعالیتهای فنی وعلمی بـا اهمیت زیاد را تحت تأثیر قرار میدهـد.تعهدات ممکن است منجر به شرح برنامه ها،یا تعطیلی یا تغییر برنامه های کلی گردد.محدوده شش– ۱۱۰ امتیاز: کارمند تصمیماتی رااخذ و یا توصیه هایی را ارائه می دهد که مستقیماً موفقیت واحد و یا سازمانهای وابسته را بـا درنظر گرفتن مأموریت اصلی سازمان تحت تأثیر قرار داده وممکن است بنحوی باعث تغییر در سیاست های کاری گردد که نه فقط سازمان بلکه سایر سازمانها را تحت تأثیر قرار دهد. کارمندان دارای اختیاراتی هرچند محدوده در سیاست گذاری سازمانی را دارا می باشند.د– عامل چهارم: رابطه کاری ۱۵ این عامل شامل تماس با اشخاص می گرددکه ضرورتاً در زنجیره سرپرستی قرار ندارند و لزوم آن بدلیل مشکلات کاری اتفاق می افتد. هدف ازتماس تبادل اطلاعات واقعی ومسائل خیلی مهم و مناقشه انگیز بـا دیدگاه واهداف و مقاصد مختلف است.محدوده یک – ۵ امتیاز:تماس های فردی درارتباط با مسائل کاری روتین است واصولاً در برگیرنده قسمت اصلی ومهم کاری نمی باشد. محدوده دو–۱۵ امتیاز: تماس های فردی دراین سطح بصورت منظم و براساس ضرورت شغلی با هدف تبادل اطلاعاتی که انتقال و درک آنها ساده است انجام می پذیرد.محدوده سه– ۳۵ امتیاز: تماس ها با هدف تبادل اطلاعات روی مسائلی که نیازمند بعضی توضیح وتفسیرات برای ایجاد هماهنگی،ارائه خدمات، اعمال مقررات وغیره است انجام می پذیرد.محدوده چهار– ۵۵ امتیاز: تماس های کاری باهدف تبادل اطلاعات روی مسائل غیر روتین که نیازمند تعبیر و تفسیر برای دستیابی به نقطه نظر مشترک برای پیگیری و ادامه کاراست انجام می پذیرد.محدوده پنج– ۷۵ امتیاز: تماس های کاری باهدف مباحثه پیرامون امور سیاست گذاری و تغییرات کلی در برنامه بمنظور اعمال نقطه نظرات برای جلب نظر و حمایت طرف مقابل صورت می پذیرد.محدوده شش– ۹۵ امتیاز: تماس های فرد با هدف کسب اطمینان از پذیرش و حمایت قاطع طرف مقابل درانجام کار، ارائه توضیح یا دفاع از برنام های یا سیاست های کاری که مهمترین ومناقشه انگیزش ترین فعالیت واحد یا سازمان می باشدانجام می پذیرد وتماس ها عمدتاً با مقامات عالی سازمان است.ه– عامل پنجم: ضرورت نظارت در کار ۱۶ این عامل در برگیرنده ماهیت و میزان نظات وکنترل مستقیم و غیر مستقیم کارمند توسط

سرپرست در ارتباط با مسئولیت و کار انجام شده است. محدوده یک – ۵ امتیاز: سرپرست وظایفی را به کارمن محول می نمایند که دستورالعمل شفاف،کامل وخاص آن ارائه شده است. سرپرست کنترل خود را ازطریق بررسی کار روی عواملی مانند دقت، صحت و تطابق با دستورالعملها و شیوه های کاری حفظ می نماید.مجموع امتیاز حاصل از ارزیابی شغلی سطح رتبه استاندارد تعریف محدوده رتبه۱۹-۰۲۹-۲۴۲-۳۰۷۹-۴۵ ۱۲۳۴ سطح مقدماتی برای تکنسین هاوامور منشیگری و سطح قبل از حرفه ای برای مشاغل اداری وحرفه ای۱۰۴-۸۰۱۲۹-۱۰۵۱۵۹-۱۳۹۱۷۹-۱۶۰۱۷۹-۱۸۰ ۵۶۷۸۹ سطح کامل عملکردی برای تکنسین ها وامور منشیگری و سطح مقدماتی مشاغل اداری وحرفه ای۲۲۴-۲۰۵۲۴۴-۲۲۵۲۹۴-۲۴۵۳۳۹-۲۹۵ ۱۰۱۱۱۲۱۳ سطح کارشناسی برای تکنیسین ها در سطح کامل عملکردی برای شاخه اداری وحرفه ای۳۷۹-۳۴۳۸۴۲۴ ۱۴۱۵ سطح کارشناسی برای شاخه اداری وحرفه ای۴۶۹-۴۲۵۵۱۴-۴۷۰۵۱۵۴ ۱۶۱۷۱۸ سطح کارشناسی ارشد برای شاخه اداری وحرفه ایجدول شماره ۵- انطباق وتبدیل عوامل ارزیابی شغلرتبه استاندارد مجموع امتیاز حاصل ازارزیابی شغلی تعریف محدوده رتبه۱۶ ۴۴۵۴۹۴ سطح مدیران میانی۱۷ ۴۹۵۵۴۴ سطح مدیران ارشد۱۸ ۵۴۵۶۰۰ سطح مدیران عالیمحدوده دو-۲۰ امتیاز سرپرست کنترل خود را از طریق بررسی میزان دقت، صحت و تطابق کار انجام شده با دستورالعمل ها اعمال می نماید. دستورالعمل های داده شده به کارمند کاملاً تعریف شده است.لیکن بعضی از وظایف جدید مشکل و یا غیر متعارف نیزوجود دارد.محدوده سه – ۳۵ امتیاز: سرپرست وظایفی را به کارمند محول می نماید و اهداف، اولویت ومهلت انجام آن را مشخص نموده ودرمواجه کارمند با موقعیت های غیرعادی کمک میکند. کار انجام شده جهت آگاهی از میزان دقت، صحت وکیفیتۀ وتطابق با دستورالعملهای پیچیده تر توسط سرپرست مورد بررسی قرار می گیرد.محدوده چهار-۵۵ امتیاز: سرپرست اهداف کلی و منابع در دسترس را تعیین می نماید. کارمند و سرپرست با مشورت یکدیگر نسبتاً به تعریف پروژه اقدام می نمایند. سرپرستی بر پیشرفت وامور مناقشه انگیز نظارت دارد. و کار انجام شده از طریق تنطابق آن با دستورالعمل های پیچیده توسط سرپرست مورد بررسی قرار میگیرد.محدوده پنج-۷۵ امتیاز: سرپرست معمولاً دارارتباط با امور جاری راهنمایی نموده و وظایفی را محول می نماید که اهداف کلی آن تبیین شده است. پیشرفت های مهم کاری به اطلاع سرپرست می رسد و کار تکمیل شده فقط از نظر کلی به جهت انعطاف پذیری واثربخشی یا دستیابی به نتایج مورد انتظار و برای اهداف توسعه تکنولوژی مورد بررسی قرار میگیرد.محدوده شش-۹۵ امتیاز: با بیان اهداف وسیاستهای کلی محول می گردد. کارمند بدون نیاز به بررسی نسبت به انتخاب اهداف ، برنامه ها و روش ها اقدام می نماید.اختیار کارکاملاً تفویض شده است. توصیه تغییر برنامه های کلی معمولاً مورد ارزیابی قرار می گیرد.نتایج کار از نظر فنی معمولا بدون تغییر کلی مورد قبول واقع میگردد.محدوده هفت- ۱۱۵ امتیاز: کارمند دراین سطح اغلب مختارترین فرد در یک زمینه خاص درواحد یا سازمان ذیربط است. کار معمولاً شاخص و دارای ارزش بسیارتخصصی است. معمولاً دراین سطح نظارت درکار کارمند اعمال نمی گردد. دراینجا عوامل موثر در ارزیابی مشاغل غیرمدیریتی آورده شد، همانطور که توضیح داده شد بدلیل جلوگیری از طولانی شدن مطالب از توصیف مشاغل مدیریتی خودداری میگردد واز علاقمندان دعوت می گردد جهت کسب آگاهی مربوطه به آدرس معرفی شده در اینترنت رجوع نمایند. خاطر نشان میسازد انطباق امتیاز با هر یک از عوامل شغل در کمیته ای ویژه انجام و با تطابق با جداول (۵) ارزش نسبی هر شغل مشخص میگردد:نتیجه دراین مقاله که با هدف آشنائیی مدیران وکارشناسان سازمانهای صنعتی با بعضی مفاهیم مرتبط با مدیریت منابع انسانی ارائه گردیده ابتدا مقدمه ای برفرایند مدیریت منابع انسانی و پاره سیستم های آن یعنی برنامه ریزی،تأمین، بکارگیری،بهسازی، ونگهداشت نیروی انسانی ارائه شد.در ادامه تعریف و جایگاه واژه های که اشتباهاً کاربرد آنها یکسان تلقی می شود مانند کارشکافی ( تجزیه وتحلیل شغل). طبقه بندی مشاغل، ارزیابی مشاغل وهمچنین اهداف ومزایای ارزیابی مشاغل شامل اصولی ترین شیوه تعیین تفاوت دستمزدها،حذف تبعیض ها ،نظام پرداخت متناسب ، طرحهای تشویقی و پاداش،روشی موثر برای انتصاب کارکنان مناسب ،ارتقاء کارکنان،آموزش، بهبود شرایط کار وتخصیص وظایف مورد نظر به مشاغل مربوطه مطرح گردید. در قسمت بعدی مقاله ضمن توضیح روشهای عملی و کاربردی ارزیابی مشاغل دو شیوه متداول ارزیابی مشاغل یعنی روش امتیازی و روش هی- مسل توضیح داده شده است،سپس با بیان سابقه ارزیابی مشاغل در صنایع نفت،با استفاده از یافته های نوین علمی، دو الگوی موثر ارزیابی مشاغل در دو سازمان مهم آمریکا بعنوان نمونه ارائه شد، که امید است بتواند مبنای آشنائی علاقمندان با این مباحث بوده و بابی برای ارائه و تبیین سایر عناصر مدیریت منابع انسانی قرار گیرد.درپایان منابع معتبر همراه با آدرس های آن دراینترنت آورده شد که می تواند برای مطالعه بیشت علاقمندان موثر باشد.

منبع: مجله مدیریت- شماره ۶۹-۷۰- سال ۱۳۸۱- صص ۳۸-۴۵ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

**خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی**

مولف/مترجم: مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر

Human Resource Managementامروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید وارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیرو ، فاقد کارایی است.در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند.بخش های اقتصادی در سرلوحه فعالیتهای خود توجه زیادی به کیفیت و کارآیی نیروی کار به دلیل آثار و نتایج سودمند آن دارند و با توجه به اینکه هدف اصلی یافتن راههای بهبود بهره وری است در نخستین مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد.کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است.اگر چه با جایگزین کردن ماشین آلات مدرن ، تغییر و اصلاح خطوط، اجرای سیستمهای نوین انبارداری و ... می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیتها و انگیزه های منابع انسانی می باشد و به جرأت می توان ادعا کرد که هر ماشینی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیتهای انسان تا بی نهایت است .همچنین تا کنون هیچ فرآیند تولیدی اختراع نشده است که به کار انسانی نیازمند نباشد بنابراین هیچ تولیدی بدون مشارکت او صورت نمی گیرد. مطالعات انجام شده نشان می دهد که ریشه و علل عقب افتادگی کشورهای توسعه نیافته که به طور اساسی تحت تأثیر پدیده

بهره وری پائین است.بنابراین رشد بالای بهره وری خصوصاً بهره وری نیروی کار همه فعالیتهای اقتصادی واجتماعی را تحت تأثیر قرار می دهد . در این میان افزایش بهره وری نیروی کار در بخش صنعت بر روی ظرفیت تولیدی ، کیفیت کالای تولید شده ، کاهش هزینه ها ، کاهش قیمت ها و بررسی سرمایه گذاری اثر می گذارد.البته ذکر این نکته ضروری است که برنامه های بهره وری ، هنگامی به خوبی به کار برده می شوند که از پشتیبانی مدیریت سازمان برخوردار باشند.باتوجه به اینکه هدفها و منافع همسان نیستند شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از توانائیهای بالقوه افراد وعناصر حائزاهمیت است.در شرایط حاضر با توجه به ساختار دولتی کشور، سازمانها دارای ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات کلاسه شده، وظایف غیرشفاف، بودجه ای کنترل شده و غیرقابل انعطاف، بوروکراسی دست و پاگیر، و مشکلات زیادی است .در این راستا قوانین و مقررات به طور سلیقه ای و تصمیم گیریها مقطعی و صرفاً براساس باورهای شخصی و با معیارهای کلاسیک انتخاب شده و در این میان بهره گیری از توانمندیهای افراد و سوق دادن آنها به سوی یک هدف مشترک بدون ارتباط با نگرش و سبک مدیریت مدیران نیست.باتوجه بـه نـوآوریها گسترده جهانی سازمانهای موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از تمامی ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند.حال آنکه مشارکت رایج ترین موضوع و لازمه کار با گروههای انسانی یا به تعبیر دیگر مدیریت نوین است .استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمند ترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت مورد توجه دولت ها بوده است ، به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است .در این میان تجربه نشان داده است که کوچک سازی دولت ها و میدان دادن به بخش های خصوصی و تعاونی همزمان سبب صعود روند بهره وری سرمایه گذاری،مشارکت و منابع انسانی می شود.خوشبختانه با آغاز روند خصوصی سازی در ایران ،هر چند کند، توانسته است تاثیر کارایی و بهره وری را برای مسئولان و تصمیم سازان کشور قطعی کند به طوری که بهره وری سر لوحه برنامه های کوتاه و بلند مدت کلان نظام اقتصادی ایران شده است اما باید با فرهنگ سازی و آگاه سازی و مدیریت بهینه به اجرایی مناسب آن به نتیجه دلخواه که همان توسعه پایدار اقتصادی دست یافت در غیر صورت چه بسیار برنامه هایی که فقط نوشته شدند و امروز در بایگانی ها خاک می خورند.در این میان بهره وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلا ب در تمام زمینه ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می دهد که ما نتوانسته ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست.از سوی دیگر برای رسیدن به رشد سالانه معادل چهار درصد، باید بهره وری در مصرف انرژیها را نیز تقویت کرد و این تقویت عزم ملی را می طلبد.دورنگری توسعه صنعتی، جهانشمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز ۲۰ ساله برای کشور نشان می دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه ۷۰ ، ۲/۵ درصد بود و انتظار می رود این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم ۸ درصد در سال برسد.رقم ها نشـــــان می دهد که در دو دهه قبل شیوه های مدیریتی ما نسبت به نرخ جهانی ۱۳ سال عقب‌ماندگی داشته است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره وری داشته می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است .تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود .حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده بوده است از بهره وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است .تعریف مدیریتمدیریت فرایند به کارگیری مؤثرو کارآمد منابع مادی وانسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. واقعا باید گفت ؛که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدرسیت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگررا ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است . و بخشی را که موجب به کار بستن اندوختها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن .» مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن عالی ، در وسط میانی ، در بالا عملیاتیمدیران عملیاتی این مدیران سرشان بسیارشلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود ماموریتهای کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند. مدیران میانی انها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند کارشان مدیریت بر سرپرستا ن است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند بیشتر وقتها به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری تبدیل تصمیمهای مدیریت عالی به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است . مدیریت عالی مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می گذرانند . هرمدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانایهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمانها به باسازی انها بستگی دارد؛ باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف یاـوضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود . ماکسیم گورکی می گوید :اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است . خلاقیت مدیرانهر مدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانای های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید .تداوم حیات سازمان ها به باسازی آنها بستگی دارد باسازی سازمان ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش های حصول این اهداف انجام می شود . چه کسی خلاقیت و نوآوری می کند ؟ هر انسان مدیر یا غیرمدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است بنابرین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد زیراآنچه که محکمتر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض ها و الگو های زنجیرهای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکر های نو در عمل را می توان دو برابر افزایش داد. مدیریت موفق و مؤثرمدیریت موفق و مؤثر عبارت است ؛ از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن . « ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد ، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی ، تقریباً با میزان کاری در حدود۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی یشان می توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند ؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰الی ۹۰ درصد توانای خود، کارمی کنند . مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند : توبیخ ، کسر حقوق و .... فراهم سازد ؛ مدیر

موفق نامیده می شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰الی ۹۰درصد توانای های افراد را به کار گیرد . چگونه می توان مدیرموفق ومؤثری بود ؟برای موفق و مؤثر بودن ، توانای های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است . مدیر مؤثر نیاز به توانای های فنی ، انسانی ادراکی ، طراحی و حل مسائل دارد . یک مدیر موفق ، نگرش و انگیزه های معینی دارد. پاداش های سازمانی (اضافه حقوق ، ارتقاء و ...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد . یکی دیگر از موفقیت ، رویدادهای پیش بینی نشده وامدادهای غیبی است ؛ زیرا همیشه توانای های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می اورد . بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می گیرد . برنامه ریزیهنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت ورهبری ، مورد توجه قرار داد و امروز می بینیم که ساختار وجودی سازمان ها پیچیده گشته اند ، که بدون برنامه ریزی های دقیق نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند. تعریف برنامه ریزیبرای دست یافتن به هدف مورد نظر ، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد.« برنامه ریزی شالودۀ مدیریت را تشکیل می دهد . فلسفۀ و ضرورت برنامه ریزیفلسفۀ برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه ، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد ، بخش انفلاک ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند ، بنابراین ضرورت برنامه ریزی ، برای رسیدن به جز ئیترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است . نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است .« همۀ نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند. سازماندهیانسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانۀ خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می کند تا مشاهداتش را در قالب های منسجم نظم بخشد . انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش های گروهی می گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون ، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است . نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر : مدیریت ، روانشناسی ، جامعه شناسی ، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم شناسی، مهندسی ، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده اند و هر یک چیزی براین موضوع افزوده اند . تعریف سازماندهی : سازماندهی ، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد وگروه های کاری وهماهنگی میان آنان ، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد . انواع مختلف سازماندهیروش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان ها هست ؛ سازمان رسمی وسازمان غیررسمی سازمان رسمی وغیر رسمی :سازمان رسمی را مسؤلین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل ، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود . ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی عمل نمی‌کند اما سازمان های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد . بعد از انکه ساختار رسمی ایجاد می شود ، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل ، تحکیم یا گسترش می دهد . مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان ، ارزیابی عملکرد ، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان۱ ، مدیریت منابع انسانی۲ مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. تعریف مختلف از مدیریت منابع انسانیمدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست‌یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ (. مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز ) مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا )مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود •: تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان •)برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی • گزینش داوطلبان واجد شرایط •توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام •مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان •)ایجاد انگیزه و مزایا •ارزیابی عملکرد •برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی •)توسعه نیروی انسانی و آموزش •متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر )مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنانبرای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندهای سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم‌چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (شرمان، بوهلندر و چرودن )*مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ )مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد .فلسفه مدیریت منابع انسانی • منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است •.اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است •.فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن

فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود •دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. رویکردهای مدیریت منابع انسانیدو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد. اهداف مدیریت منابع انسانیاهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود •: تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه •پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد •حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان •تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد.وظایف مدیریت منابع انسانیهمانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد:۱- سازماندهی • طراحی سازمان •طراحی شغل •تجزیه و تحلیل شغل •طبقه‌بندی مشاغل۲- جذب منابع انسانی • برنامه‌ریزی •کارمندیابی •انتخاب •استخدام۳- توسعه و منابع انسانی • مدیریت عملکرد •آموزش۴- مدیریت پاداش • حقوق و دستمزد •ارزشیابی مشاغل •پاداش •مزایا۵- روابط کارکنان • روابط صنعتی •مشارکت •ارتباطات۶- بهداشت، ایمنی و رفاه • بهداشت و ایمنی •رفاه۷- امور اداری استخدام و کارکنان • چارچوب قانونی و مقررات دولتی •رویه‌ها و اقدامات استخدام •سیستم اطلاعاتی منابع انسانیالبته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزنی ۱۳۷۸، ۲۹-۳۶ ) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند. عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانیعوامل بیرونی • قوانین و مقررات •بازار نیروی کار •فرهنگ جامعه •سهامداران •رقابت •مشتریان • فناوریعوامل درونی • اهداف اساسی یا رسالت سازمان •خط‌مشی‌ها •جو و فرهنگ سازمانیویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانیمدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از •: تجزیه و تحلیل مشاغل •طراحی شغل •طبقه‌بندی مشاغل •ارزشیابی مشاغل •برنامه‌ریزی نیروی انسانی •کارمندیابی •انتخاب • انتصاب •اجتماعی کردن •آموزش کارکنان •ارزیابی عملکرد •بهداشت و ایمنی •بیمه و بازنشستگی •رفاه • انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان •حقوق و دستمزد •پاداش •جابجایی •انضباطمدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستمهیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است. همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجاند. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های رویه‌پذیر باشد. سیستم اطلاعات منابع انسانیتعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون(۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است •: یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش •علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود •.یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود.شرمان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می‌کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگاهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می‌توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات ، سیستم اطلاعات مدیریت ، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یا دیگر انواع سیستم‌های اطلاعات سازمانی طراحی کرد. مباحث مرتبط با عنوان •مدیریت تکنولوژی •آشنایی با سیستم اطلاعات •نقش آموزش در مدیریت •آینده مدیریت منابع انسانی •ارزیابی عملکرد کارکنان •اشتباهات مدیران منابع انسانی •سیستم های اطلاعات اجرایی و کیفیت اطلاعات •رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه ها در سازمانها می باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می شود. یعنی روابط بین مردم و سازمانها را در ارتباط با کل افراد، گروه ها، سازمانها و سیستم های اجتماعی تشریح می نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می باشد • •.عناصر رفتار سازمانی •اساس یک سازمان برپایه فلسفه مدیریت، ارزش ها، بینش و اهداف می باشد و این عناصر خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشات می گیرند •.فرهنگ •نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروه ها را تعیین می کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می دهد، نگاه می کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت

فردی، رشد شخصی و بهبود می باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می کند با هم ترکیب می شوند ●.مدل های رفتار سازمانیچهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمانها بر مبنای آنها عمل می کنند که عبارتند از:۱) مدل استبدادیمبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به روسای خود وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است.۲) مدل مراقبتیمبنای این مدل منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به سازمان وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است. ۳) مدل حمایتیمبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آنها در نظر گرفته شود.۴) مدل مشارکتیمبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خودواقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته می باشد ●.سیستم های اجتماعی فرهنگ و فردگراییدر یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده ای از روابط متعامل به شیوه های مختلف می باشد. در یک سازمان، سیستم اجتماعی همه افرادی را که در آن هستند و روابط آنها با همدیگر و دنیای بیرون را شامل می شود. رفتار یک عضو می تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. نکته دیگر اینکه سیستم های اجتماعی مرز ندارند. آنها کالاها، عقاید، فرهنگ و... را با محیط اطراف مبادله می کنند▪. فرهنگ:رفتار پذیرفته شده جامعه است که دربرگیرنده باورها، عادات، دانش و عمل می باشد.فرهنگ اگرچه به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می شود ولی بر رفتار انسان اثر می گذارد. مردم به فرهنگ به عنوان چیزی که به آنها ثبات، امنیت، درک و توانایی پاسخ به موقعیت های جدید را می دهد، متکی هستند.به همین دلیل است که مردم از تغییر می ترسند. آنها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آنها را از بین برده و نمی توانند فرایندهای جدید را درک کرده و اینکه چگونه به موقعیت های جدید پاسخ دهند ▪.فردگرایی:زمانی است که کارکنان به طور موفقیت آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال می کنند.نمودار نشان می دهد که چگونه فردگرایی اثرات متفاوتی بر سازمانها دارد:۱) جامعه گرایی و فردگرایی خیلی کم باعث انزوا می شود.۲) جامعه گرایی زیاد و فردگرایی کم باعث تایید می شود.۳) جامعه گرایی کم و فردگرایی زیاد باعث سرکشی و تمرد می شود.۴) فردگرایی خلاق:درحالیکه سازمانها با هم رقابت دارند و تمایل دارند جامعه گرایی و فردگرایی زیاد را برای ایجاد محیطی خلاق داشته باشند.این ابزاری است که برای بقا در یک محیط کاملا رقابتی بکار گرفته می شود. داشتن افرادی که با سازمان رشد می کنند.فردگرایی برای حقوق فردی، شبکه های اجتماعی به هم پیوسته منعطف، خوداحترامی، پاداش ها و کارراهه فردی مساعد است. این حالت در خارج از خانه شماره یک در نمودار اتفاق می افتد.سازمان بهترین می باشد؟ مساعد می باشد. سازمانها نیاز به مردمی برای ایجاد چالش، سوال و آزمایش دارند و این درحالی است که هنوز وجود فرهنگ است که افراد را در داخل یک سیستم اجتماعی مقید می نماید ●.بهبود سازمانیبهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می باشد.این کار با تغییر در نگرش ها، رفتارها، ارزش ها، استراتژی ها، رویه ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت های رقابتی، پیشرفت های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می شود.بهبود سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از:۱) ارزش های انسانی:باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان (تیوری Y آقای مک گریگور).۲) سیستم مدار:همه بخش های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند.۳) یادگیری تجربی:تجربه های یادگیرنده ها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسایل انسانی باشید که در کار با آنها مواجه می شوند.۴) حل مساله:مسایل تعریف شده، داده ها جمع آوری شده، عمل اصلاحی انجام می شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مساله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می شوند.۵) گرایش اقتضایی:عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می شوند.۶) عامل تغییر:تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر.۷) سطوح مداخلات:مسایل می تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می باشد ●. کیفیت عمر کاریکیفیت عمر کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد.یکی از راه های انجام کیفیت عمر کاری، طراحی شغل می باشد.برخی از گزینه های در دسترس برای بهبود طراحی شغل عبارتند از:برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می برند.برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد.ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روباتها.سرانجام حوزه ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می باشد.در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد:۱) توسعه شغلی۲) غنی سازی شغلی ▪توسعه شغلی:تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت ها را به شغل اضافه می کند به طوری که شغل مذکور خسته کننده نباشد.این کار باعث عریض تر شدن شغل می شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می دهد. این کار را می توان به وسیله گردش شغلی هم انجام داد ▪.از سوی دیگر، غنی سازی شغلی، محرک های بیشتری را اضافه می کند، به شغل عمق بیشتری می‌بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسیولیت و صلاحدید درخصوص چگونگی انجام یک کار می باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می دهد.نمودار تفاوت های فوق را نشان می دهد:ازجمله مزایای غنی سازی شغلی عبارت است از ▪:رشد فردی ▪رضایت شغلی بهتر برای افراد ▪افزایش خودواقع بینی در افراد ▪عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان ▪به طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می شود ▪.کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان ▪.استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه ▪.جامعه صاحب سازمانهای موثرتری می شود.شیوه های متنوعی برای بهبود غنی سازی شغلی وجود دارد که از آن جمله عبارتند از:۱) تنوع مهارت:انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارتهای مختلف است. این با توسعه شغلی که ممکن است مستلزم کارکنانی باشد که وظایف بیشتری را انجام می دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه ای از مهارت های مشابه است.۲) شناسایی وظیفه:ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسیولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می دهد.۳) اهمیت وظیفه:این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که کار روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می کنند.۴) استقلال داخلی:این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می دهد.۵) بازخورد:اطلاعاتی که بیان می کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می تواند به طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه ای) یا به شکل

شفاهی (زبانی) و یا شیوه های دیگر انجام شود.انسان به عنوان یک موجود اجتماعی از همان بدو تولد گرایشات اجتماعی از خود نشان می‌دهد. نیاز به کسب حمایت و امنیت انحراف مراقبین شاید اولین نشانه‌های نیازمندی فرد به عوامل بیرونی است. لبخند اجتماعی را که در حدود ماههای اول زندگی در نوزاد دیده می‌شود، به عنوان اولین ارتباطات او با محیط اجتماعی خویش می‌دانند. این لبخند در تمامی نوزادان دیده می‌شود که به نظر می‌رسد، کارکرد عمده آن جلب توجه اطرافیان و برقراری یک نوع ارتباط ساده با اجتماع است. شروع زودرس چنین رفتارهایی حاکی از اهمیت روابط و رفتارهای اجتماعی برای فرد است. هر چند اینگونه رفتارها مختص انسان نبوده و در اغلب حیوانات نیز دیده می‌شود. نیاز به دوست داشته شدن ، نیاز به حمایت ، نیاز به کسب امنیت و نیاز به پیوند جویی از نیازهای اساسی انسان هستند که مازلو آنها را در سلسله مراتب نیازهای خود قرار داده است و به اهمیت آنها در خود شکوفایی فرد تاکید کرده است. روشن است در یک سوی این نیازها فرد و در سوی دیگر آن اجتماع قرار دارد. ارضاء این نیازها در ارتباط فرد با جامعه میسر خواهد بود. رشد رفتار اجتماعیظهور و بروز رفتار اجتماعی شاید به همان ماههای اولیه زندگی نوزاد بر می‌گردد. زمانی که نوزاد لبخند اجتماعی‌اش را ظاهر می‌سازد و به این طریق هر چند به شیوه‌ای ساده رابطه خود را با افراد خود برقرار می‌کند. تعامل نوزاد با محیط تداوم پیدا می‌کند. هر چند در آغاز افرادی که به عنوان اجتماع برای نوزاد شناخته می‌شوند، خیلی محدود بوده و اغلب شامل پدر و مادر و نزدیکان او می‌شود. اما بتدریج این روابط گسترده‌تر شده و به افراد بیشتری عمومیت پیدا می‌کند. بطوری که در سنین خاصی کم کم توجه فرد عمدتا معطوف به افرادی به غیر از افراد نزدیک خانواده او می‌شود.در حدود ۴ - ۵ سالگی کودک توجه خاصی به همسالان خود پیدا می‌کند و علاقمند ارتباط بیشتری با آنهاست و شاید مدتهای زیاد علاقمند باشد وقت خود را با آنها بگذاراند. این روند نیز بتدریج گسترده‌تر می‌شود و در سالهای اولیه دبستان با علاقمندی بیشتری به برقراری روابط اجتماعی ظهور پیدا می‌کند. رفتارهای اجتماعی در این دوران عمدتا از طریق بازی با همسالان نمود پیدا می کند. کودک با برقراری تعاملات جدید با گروههای جدید همسالان رفتارهای جدید را می‌آموزد و در موارد زیادی آنها در رفتارهای اجتماعی خود منعکس می‌سازد.در سن نوجوانی گرایش فرد به گروههای اجتماعی بیشتر و بیشتر می‌شود، بطوری که این دوران با این ویژگی اساسی مشخص می‌شود که فرد علاقه شدیدی به برقراری روابط اجتماعی از خود نشان می‌دهد. به عضویت گروههای مختلف در می‌آید و در تعامل با این گروهها رفتارهای اجتماعی خود را شکل می‌دهند. در سنین بعدی رفتارهای اجتماعی پخته‌تر شده‌اند. فرد با انتخاب شغل ، ادامه تحصیل و انتخاب همسر رفتارهای گسترده‌تر اجتماعی پیدا می‌کند. نقش اجتماعی در این دوران مشخص شده‌اند و فرد رفتاهای خود را بر اساس نقش خود در اجتماع و هویتی که بدست آورده تنظیم می‌کند. انواع رفتار اجتماعیرفتار اجتماعی را می‌توان به دو نوع بسیار گسترده‌تر تقسیم بندی کرد: رفتار جامعه پسند و رفتار جامعه ستیز. رفتار جامعه پسند آن دسته از رفتارهایی را شامل می‌شود که مورد قبول جامعه بوده ، با قوانین و هنجارهای جامعه مطابقت دارد. این نوع از رفتارها سازنده و در جهت پیشبرد اهداف یک گروه یا اجتماع هستند. مثل نوع‌دوستی .از سوی دیگر رفتار جامعه ستیز رفتارهایی منفی هستند که با قوانین و معیارهای جامعه مطابقت ندارند. مورد قبول افراد جامعه نیستند و اغلب پیامدهای منفی اجتماعی را برای فردی که مرتکب این رفتارها می‌شوند به همراه دارند.این دسته از رفتارها مخرب بوده و مانع پیشبرد اهداف گروه یا اجتماع هستند که فرد در آن قرار دارد. تعیین اینکه کدام رفتار پسند و کدام جامعه ستیز محسوب می‌شود، بر حسب منابع متعددی صورت می‌گیرد. دو منبع معتبر برای این بررسی قوانین رسمی در جامعه است و دیگر هنجارهای عرضی و فرهنگی آن جامعه. هر کدام از این منابع می‌توانند منبع تعیین کننده برای جامعه پسند یا جامعه ستیز بودن یک رفتار اجتماعی باشند. هر چند در اکثر موارد بین این و منبع هماهنگی وجود دارد، ولی در مواردی نیز ناهمخوانیهایی بین آنها دیده می‌شود. تفاوتهای فرهنگی در رفتارهای اجتماعیهر چند اکثر رفتارهای اجتماعی در تمامی جوامع و فرهنگها معنی‌دار هستند و به آنها به عنوان رفتارهای جامعه پسند یا جامعه ستیز توجه خاصی مبذول می‌شود، اما برخی رفتارهای اجتماعی در برخی فرهنگها اهمیت شایان توجهی پیدا می‌کنند. انواعی از رفتارهایی مثل ازدواج ، روابط والد - فرزندی ، دوستی ، عضویت در گروهها ، رفتار اجتماعی با همسایگان ، نوع دوستی ، همرنگی و ... ، در جوامع متفاوت درجات متفاوتی از توجه را شامل خود می‌سازند. در جوامع روستایی رفتار ارتباطی با همسایگان به عنوان یک رفتار اجتماعی اهمیت خاصی می‌یابد، در حالیکه در شهرهای بزرگ و صنعتی چنین روابطی چندان مورد توجه نیست. رویارویی با حجم اضافی کاردر زندگی شغلی، گاهی اوقات وضعیتی پیش می آید که انسان از ازدیاد کار خسته و کلافه می شود. هیچ فکر کرده اید چرا چنین موقعیتی پیش می آید؟ در اینجا به چند خطوط راهنما (!) اشاره می‌کنیم • به کارهای روزمره متوسل شوید: حتی در صورتی که موقعیت به طور کامل با دفعات قبل تطبیق نکند، بپرسید": دفعه ی پیش در این مورد چگونه عمل کردیم "؟یا " در تولید قبلی به چه چیز احتیاج داشتیم ("؟یافتن یک شیوهٔ معمول مانع از دشواری در تصمیم گیری می شود •!)افق های زمانی را کوتاه کنید: آنچه را که امروز ملزم به انجام آن نیستید به فردا موکول کنید، رسیدگی برنامه بلندمدت را تا دو هفته بعد به تعویق بیندازید و درباره ی تعطیلات فکر کنید؟ (تعویق تصمیمات بلند مدت تر یکی از راه های کاهش بار اضافی کار به شمار می رود •!) کارها را قطبی کنید: مشکلات را به دو نهایت سیاه یا سفید، خوب یا بد تقسیم کنید. مثلاً به زیردست خود بگویید": نمی خواهم دلایل این کار را بدانم، فقط مایلم بدانم این کار شدنی است یا نه •؟به چیزهای کوچک دل خوش نکنید: هنگام اغتشاش فکری – ناشی از دست و پنجه نرم کردن با انواع مشکلات – توجه خود را به مشکلی آسان تر معطوف کرده و غرق تفکر درباره ی موضوعهای بی اهمیت شده باشید؟ (اولویت دادن به موضوع های آسان حداقل موجب کاهش فشار روانی می شود •!)انفعالی، و نه ابتکاری، عمل کنید: پیش از آن که تصمیم به تغییر بگیرید، به کارهای دم دستی پرداخته، یا به جای نفوذ بر حوادث قبل از بروز ، در زمان وقوع با آنها مواجه شوید؟ (اقدام انفعالی فهرست کارهای در دست انجام را کاهش می دهد، در حالی که برخورد ابتکاری کارهای مذکور را افزایش می دهد •!)آتشی نشوید: در مورد کارهای نسبتاً کم اهمیت– برای نشان دادن اینکه شما هنوز صاحب اختیار با اهمیت هستید – خشم و احساسات شدید خود را نشان ندهید. (احساساتی شدن به عنوان سوپاپ اطمینان عمل می کند •!)عقب نشینی نکنید: خود را به صورت فیزیکی یا روحی از مرکز فعالیت کنار نکشید. به این صورت که خودتان را در دفترتان زندانی کنید، به سفری کوتاه بروید، یا چنین وانمود کنید که موضوع در هر حال فاقد اهمیت است. (صرف نظر کردن از مشکلات، موجب این تصور می شود که کار سنگینی نمانده است •!)سخت کوشی کنید: کار همیشگی خود را، فقط با حجم بیشتر، انجام دهید و سخت تر و طولانی تر کار کنید. گزارش های بیشتری تهیه کنید، کمیته های بیشتری تشکیل داده، یا بازدیدهای بیشتری انجام دهید. (کوشش بیشتر حجم بار اضافی را کاهش می دهد •!)از کار فاصله بگیرید : مثال نوشیدن چای ،...، یا رفتارهایی از این دست، از مشکلات فرار کنید •؟همه ی روش های ذکر شده، در ظاهر به نفع شما بوده و با بار اضافی کار مبارزه می کنند. اما واقعیت این است که آنها یا کار را به تعویق

می اندازند، یا اینکه کارآیی نهایی یا موفقیت عملیات را کاهش می دهند. پیداست برخی از آنها نتایج نامطلوبی برای خود شخص به بار می آورند.۱۰ نکات رفتاری در مقابل نوآوری دیگران به بیان دیگر اگر درپی خلاقیت و نوآوری دیگران و به ویژه زیردستان خود هستید نباید رفتارهای زیر را داشته باشید . ۱- به هر ایده ی تازه ای که از طرف زیردستان به شما ارایه می شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید، صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زیردستان پیشنهاد شده است. ۲- بر این پافشاری کنید که کارکنانی که برای اقدام به کاری، به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین گروه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأییدیه بگیرند. ۳- از واحدهای سازمانی و افراد بخواهید در مورد پیشنهادهای یکدیگر به بحث و مجادله پرداخته و آنها را مورد انتقاد قرار دهند (این تدبیر بار تصمیم گیری را از شانه ی شما برمی دارد. فقط کافی است نظریه ی موفق را انتخاب کنید.) ۴- انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خود داری کنید (این کار همواره زیردستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می دارد). بگذارید بدانند امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد. ۵- برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه ی کاری خود، با مشکلات به عنوان نشانه های عدم موفقیت برخورد کنید. ۶- به طور مکرر، همه چیز را با دقت کنترل کرده و اطمینان حاصل کنید که افراد، به هر آنچه می تواند مهم باشد، اهمیت می دهند. ۷- در مورد تجدید سازمان یا تغییر در رویه ها و سیاست ها، محرمانه تصمیم بگیرید و به صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید (این تدبیر آنها را در حالت آماده باش نگه می دارد). ۸- اطمینان حاصل کنید هر نوع تقاضا برای دریافت اطلاعات کاملاً دلیل داشته باشد و اطلاعات مذکور به راحتی توزیع نشود (بدیهی است مایل نخواهید بود اطلاعات به دست افراد ناباب برسد). ۹- تحت عنوان تفویض اختیار و مشارکت، مسئولیت تشخیص، کنارگذاردن یا جا به جا کردن افراد را به سطح مدیریت پایین تر واگذار کنید.۱۰- مهم تر از همه، فراموش نکنید که شما مقامات بالاتر، باید قبل از همه از نکات مهم درباره ی این کسب و کار مطلع شوید.

### مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن بااخلاق

مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با علم اخلاقعلیرضا اژدری

خلاصه/ معرفی مقاله: با توجه به نحوه زندگی در قرن حاضر و فضاهای مجازی و گستردگی سازمانها و همچنین مشکلات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در جوامع بشری تنها راه حل برون رفت از این مسائل توجه به روح انسانی در جوامع است و بعد از آن توجه به فضائل اخلاقی که این دو ارتباط مستقیم با هم دارند و مکمل یکدیگرند. یکی از دلیل بروز بسیاری از مشکلات موجود در سیستم های اداری از قبیل اختلاسها، ارتشاء و سایر معضلات سازمانی ریشه در بی توجهی به منابع انسانی سازمان دارد که به نیازهای مادی و معنوی افراد توجه نمی شود.معرفی کوتاه نویسنده:تحصیلات : کارشناسی مدیریت بازرگانی – دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمالکارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی – دانشگاه هالیفاکسپست الکترونیک:

نشانی: ajdari۵۴ @ gmail.com  P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.E  واژگان

کلیدی:فارسی: ۱ ) مدیریت منابع انسانی  ۲ ) اخلاقانگلیسی:  ۱)  Human Resource Management

Ethics (۲مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با علم اخلاقمقدمه : یکی از اساسی ترین اصول ایجاد ارتباط سالم و اثرگذار با سایر افراد، رعایت و اهمیت به اصول اخلاقی انسانی است، ولی در جهان امروز بدلیل زندگی پیچیده ماشینی و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و عدم توجه به ابعاد معنوی و روحی انسان، بسیاری از اصول اخلاقی در میان افراد جامعه مورد توجه قرار نمیگیرد و عدم توجه به اصول اخلاقی باعث ایجاد فاصله بین انسان و صفات انسانی می شود. از این رو در مدیریت مورد نظر مکتب اسلام، توجه به صفات انسانی و اصول اخلاقی بسیار مورد تاکید قرار گرفته است. بنابراین با در نظر گرفتن اهمیت اخلاق در مبحث مدیریت در مکتب انسان ساز اسلام، ارتباط و نقش اخلاق را با مدیریت منابع انسانی بررسی میکنیم.برای درک بهتر این مبحث در ابتدا بطور مختصر تعاریفی از مدیریت منابع انسانی و علم اخلاق ارائه خواهیم نمود، سپس به نحوه ارتباط این دو علم و نقش اساسی علم اخلاق در مدیریت منابع انسانی می پردازیم.مدیریت منابع انسانی : منظور از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقداماتی است که با فعالیت کارکنان بستگی دارد، اگر بخواهیم تعریفی را ارائه کنیم میتوان بدین صورت بیان کرد" :مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، بطوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند ".از این تعریف میتوان برداشت نمود که فلسفه مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و در حقیقت ارتباط مستقیمی با افراد سازمان دارد، و برای اینکه سازمان به اهداف سازمانیش دست یابد نیاز هست تا ارتباط سالم و تاثیرگذاری بین مدیریت منابع انسانی و افراد سازمان برقرار شود و یکی از لازمه های این ارتباط رعایت اصول اخلاقی از سوی مدیران و افراد سازمان میباشد. اگر بخواهیم به فلسفه مدیریت منابع انسانی نیاز اشاره کنیم باید به مورد ذیل توجه بیشتر شود ".منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است ".اخلاق : جهت ارائه تعریفی ساده از علم اخلاق می توانیم به نوشتار اساتیدی همچون استاد شهید مرتضی مطهری بپردازیم. از دیدگاه ایشان" علم اخلاق عبارتست از علم زیستن یا علم چگونه باید زیست ".در همین خصوص به تعریف اخلاق از دیدگاه علامه سید محمد حسین طباطبائی میتوان اشاره کرد " :علم اخلاق عبارت است از فنی که پیرامون ملکات انسانی بحث می‌کند، ملکاتی که مربوط به قوای نباتی و حیوانی و انسانی اوست، به این غرض بحث میکند که فضائل آنها را از رذائلش‌جدا سازد و معلوم کند کدام یک از ملکات نفسانی انسان خوب و فضیلت و مایه کمال اوست، و کدامیک بد و رذیله و مایه نقص اوست، تا آدمی بعد از شناسائی آنها خود را با فضائل بیاراید، و از رذائل دور کند و در نتیجه اعمال نیکی که مقتضای فضائل درونی است، انجام دهد تا در اجتماع انسانی ستایش عموم و ثنای جمیل جامعه را بخود جلب نموده، سعادت علمی و عملی‌خود را به کمال برساند ".شهید مطهری در شرح تعریف علم اخلاق که در بالا-به آن اشاره شد، می‌نویسد": در حقیقت، چگونه زیستن دو شعبه دارد: شعبه چگونه رفتار کردن و شعبه چگونه بودن. چگونه رفتار کردن، مربوط می‌شود به اعمال انسان (که البته شامل گفتار هم می‌شود) که چگونه باید باشد و چگونه بودن، مربوط می‌شود به خویها و ملکات انسان که چگونه و به چه کیفیت باشد ".برای درک بهتر علم اخلاق به بررسی دیدگاه متفکران غرب در خصوص علم اخلاق می پردازیم. از دیدگاه بسیاری از متفکران و اندیشمندان غرب اخلاق مقررات اجتماعی غیر رسمی است بدین معنا که اگر مقرراتی را مجلس با تشریفات خاصی تصویب کند و مراجع صلاحیت دار قضایی ضامن اجرای آن شوند، آنگاه افراد با قانون سر و کار دارند و مسأله حقوق مطرح می‌شود. امّا اگر اصول غیر مدون وجود داشته باشد که جامعه آن را پذیرفته و یا رد کرده، جنبه اخلاقی پیدا می‌کند. برابر این دیدگاه: اخلاق، مجموعه‌ای از قوانین غیر رسمی است. اصول کلی اخلاقی، چیزی جز قواعد پذیرفته شده رفتار اجتماعی و احکام ویژه اخلاقی نیز چیزی جز کار برد آن احکام در مواردی خاص نیستند. متاسفانه نظریه پردازان غربی

خدا و اخلاق را از زندگی روزمره انسانها با استفاده از روشهای مختلفی حذف کرده اند و در این جهت بسیاری از ارزشها را وارونه ساخته و تعاریفی که آنها را به اهدافشان میرسانـد را در جامعه القاء کرده اند. بسیاری از بحرانهای اخلاقی که غرب گرفتار آن میباشد بـدلیل عدم توجه به ارزشهای الهی در مبحث اخلاق می باشد.حال که به اهمیت رعایت اصول اخلاقی اشاره شد و مشخص گردید که بدون توجه به علم اخلاق هیچ جامعه ای به سرانجام حقیقی نخواهد رسید به بررسی ارتباط اخلاق و مدیریت منابع انسانی می پردازیم.نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی :مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم با نیروی انسانی سازمان در ارتباط است و این نیروها عامل رساندن سازمان به اهداف می باشند. اگر این ارتباط یک ارتباط سالم و اثرگذار باشد قطعاً این سازمان به اهدافش خواهد رسید و اگر این ارتباط مبنی بر رفتارهای غیر اخلاقی باشد قطعاً اثرات و پیامدهای آن سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می دارد. پس مدیریت منابع انسانی باید با ترکیب کردن اصول اخلاقی با قوانین امروزی، فرهنگ کار با محوریت اخلاق را در سازمان گسترش دهد تا با ایجاد یک ارتباط موثر بین مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان در حرکت و تولید خود با مشکلی روبرو نشوند و به اهداف استراتژیک سازمان دست یابند.مدیرانی که به ابعاد انسانی افراد سازمان توجه نمی کنند و برای رسیدن به اهدافشان حاضرند بدون توجه به اصول اخلاقی و انسانی شخصیت آنها را لگدکوب کنند، شاید در کوتاه مدت نتیجه بگیرند، ولی در بلند مدت چنین دیدگاهی معمولا خلاقیت، کارآیی و تعهد کارکنان را کم رنگ میکند و شاهد کاهش شدید بازدهی در سازمان خواهیم بود لذا بهتر است مدیران برای بهبود عملکرد کارکنان از استراتژی های بهتری بهره ببرند که در ذیل به بعضی از آنها اشاره میکنیم :- تامین امنیت روانی :مدیران موفق از طریق فراهم کردن محیطی که افراد در آن می‌توانند آزادانه صحبت کنند، ایده بدهند و بدون ترس از تنبیه یا مسخره شدن آنها را اجرا کنند، خلاقیت کارکنانشان را افزایش می‌دهند. نبود امنیت روانی به همراه ترس از مدیران می‌تواند سازمان را از مسیر اصلیش خارج کند.- کاهش استرس و فشارهای روانی :بهترین مدیران همیشه برای کم کردن استرس و فشار وارده بر کارکنان به دنبال روش‌های جدید هستند. این فشار می‌تواند از طرف مدیران بالاتری باشد که در مورد این کارکنان پیش داوری می‌کنند یا با آنها برخوردی نامناسب دارند. زیردستانی که از چنین محافظتی بهره می‌برند (که شاید حتی خودشان مدیر باشند) این آزادی را دارند که ریسک کنند و کارهای جدید را بیازمایند.- عدالتخواهی :عدالت و رعایت حقوق افراد در بنیان" اخلاق سازمانی "یک از اصول اولیه بشمار میرود و بدون آن سازمان متزلزل خواهد بود و هر نوع فسادی گریبانگیر آن میشود، حاکمیت عدالت در سازمان و حفظ حقوق دیگران حافظ سلامت و قوت سازمان است و رعایت این قاعده باعث مصونیت سازمان از بسیاری از مشکلات خواهد شد.- پایبندی به ارزشها :یکی از عواملی که باعث ماندگاری و اجرائی شدن تصمیم ها در سازمان میشود توجه به ارزشهای مادی و معنوی در تصمیمات سازمانی است و این امر مشروط به توجه مدیران سازمان به ارزشها است. یکی از دلیل ماندگار شدن چهره بعضی از مدیران توجه آنها به ارزشها میباشد که میتوان در این خصوص به بیانات مقام معظم رهبری بمناسبت هفته دولت در این خصوص اشاره کرد": این دو شهید گرانقدر (شهیدان رجائی و باهنر) را مظهر کار و تلاش مومنانه و پایبندی بی اغماض به اصول و ارزشها دانستند و خاطر نشان کردند: ماندگار شدن یاد این چهره های نورانی، نشانه تشکر خداوند از بندگان مخلصی است که با همه وجود برای اسلام کار و تلاش می کنند و ارزشهای اسلامی – انقلابی را در کارهای خود متبلور می سازند."با توجه به مختصر توضیحات بالا، بدون توجه به فضائل اخلاقی و انسانی توسعه منابع انسانی غیر ممکن خواهد بود و بدلیل ایجاد فضای یاس و نامیدی در بین افراد سازمان به مرور زمان بازده سازمان کاهش میابد. لذا با بررسی فضای سازمان و برنامه ریزی برای جبران کمبودها و گسترش فرهنگ" اخلاق سازمانی "بین کلیه نیروهای سازمان شاهد توسعه پایدار منابع انسانی به همراه افزایش بازده سازمان خواهیم بود. هدف نهایی در زندگی انسان دیندار رسیدن به آخرتی آباد، رضایت و قرب الهی است . براین اساس، هرعملی که انسان را به این هدف نزدیکتر سازد، از ارزش اخلاقی برخوردار است.فواید مدیریت اخلاق در مدیریت منابع انسانی:اخلاق سازمانی به عنوان یکی از زمینه های دانش مدیریت به شمار می رود؛ اخلاق سازمانی همانند دیگر رشته ها مدیریت با توجه به بزرگ شدن و گسترش سازمانها به وجود آمد. با پیچیده تر و پویاتر شدن فعالیتها، مدیران سازمانها احساس کردند که به راهنمائیهایی جهت انجام کارهای صحیح و پرهیز از کارهای غلط (از نظر اخلاقی) در سازمان نیاز دارند و بعد از آن مبحث" اخلاق سازمانی "با دیدگاه علمی مطرح گردید.وظیفه مدیریت منابع انسانی در زمینه اخلاق سازمانی، شامل شناسایی و اولویت بندی ارزشها برای هدایت رفتارها و تدوین خط مشی ها و رویه هایی برای مطمئن شدن از انجام این رفتارهاست و با برنامه ریزی دقیق به ترویج فرهنگ اخلاق سازمانی در سازمان تلاش کند و روح توجه به فضائل اخلاقی و انسانی را در میان افراد نهادینه کنند.بعضی از فواید مدیریت اخلاق در سازمان بشرح زیر است : – توجه به مسائل اخلاقی در سازمان به بهبود اساسی اوضاع برخی جوامع انجامیده است.- در زمان وقوع بحرانها و شرایط آشفته، سازمان عملکرد اخلاقی خود را حفظ کند.- باعث شکل گیری کارهای گروهی قوی و افزایش بهره وری میشود.- افراد سازمان را از قانونی بودن خط مشی های سازمان مطمئن می کند.- باعث جلوگیری از اعمال مجرمانه می شود.- به ایجاد تصویری مثبت از سازمان در نزد مردم کمک می کند.- دستورالعملهای اخلاقی را وارد تصمیم گیریها می کند.- مکانیسم هایی را ایجاد می کند تا معضلات اخلاقی حل و فصل شوند.- آگاهی و حساسیت نسبت به مسائل اخلاقی به وجود می آورد.- برنامه ای برای ارزیابی جاری نیازمندیهای اخلاقی تدوین می کند.نقش اخلاق از دیدگاه اسلام در مدیریت منابع انسانی :مدیران باید به آنچه در خصوص" اخلاق سازمانی "به نیروهای سازمان متذکر میشوند خود عمل کنند زیر بازتاب عملکرد آنها اثر بیشتری در نهادینه شدن فضائل اخلاقی در بین افراد سازمان دارد. سازمانهای که مدیریت آنها بر اساس ارزشهای دینی و عقاید اسلامی است قطعاً اخلاق عنصر کلیدی مدیریت سازمان خواهد بود. به همین دلیل مدیران و بدنه اجرایی سازمانها باید بدین مسأله واقف و آگاه باشند تا خللی در اخلاقیات و رفتارهای مبتنی بر آن ایجاد نگردد. از میان سخنان گوهربار معصومین علیهم السلام، براحتی میتوان ویژگیهای مدیران، معاونین و مشاوران را برشمرد. نهج البلاغه یکی از منابع مطالعه اصول اخلاقی مدیریت در برخورد با زیر دستان و افراد تحت امر مدیران است. یکی از مهمترین بحثهای آن" بیست اصل از فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر در باب حکومتداری است، که به نوعی صفات مدیران در آن شمارده شده است و نحوه برخورد با نیروهای تحت امر نیز بیان گردیده است که در اینجا فهرست وار به آنها اشاره می کنیم: ۱- در همه کارها خدا را در ناظر دانستن و با او در ارتباط حقیقی بودن . ۲- خود را به زیور تقوا آراستن، خود نگهدار بودن، پیرو هوی و هوس نبودن.۳- خود را خدمتگذار مردم تلقی کردن، در خدمت آنان بودن، و کار کردن برای آنان را وظیفه دانستن و منت ننهادن .۴- همواره با مردم جامعه در ارتباط بودن و از آنها فاصله نگرفتن .۵- با افراد به عدل رفتار کردن و تبعیض روا نداشتن .۶- در مسائل خود پیشقدم شدن و سر مشق قرار گرفتن و عامل به گرفتار بودن .۷- از ریا پرهیز نمودن.۸- وفای به عهد کردن.۹- از لغزش دیگران گذشتن .(تغافل)۱۰- به افراد

شخصیت دادن و بـا مردم خوش برخورد بودن و با ارباب رجوع ملاطفت نمودن.۱۱- همواره هدف داشتن و از خداوند درخواست توفیق در هدف داشتن.۱۲- برنامه داشتن و به برنامه ریزی معتقد بودن .۱۳- نظم داشتن و به نظم و انظباط پایبند بودن .۱۴- سازمان دادن و واگذار کردن کارها به افراد شایسته.۱۵- بر کار افراد، نیک نظارت کردن و ارزشیابی نمودن.۱۶- به اصل تشویق و تنبیه در اداره کردن معتقد بودن .۱۷- با افراد پرهیزکار مشورت کردن و بعد تصمیم گرفتن .۱۸- در سبک ارتباط نگارش همواره خود را بنده خدا دانستن.۱۹- جدی بودن در تمام کـاره و نیک دقت کردن .۲۰- از احوال مدیران قبلی عبرت گرفتن.روش و اصول مدیریت پیامبر اسلام حضرت محمد (ص) در زمان تصدی ایشان بر امت اسلامی الگویی پر بار برای مدیران ما می باشد و در نهج البلاغه نیز در فرمان تاریخی امیرالمومنین امام علی (ع) به مالک اشتر نخعی، اصول مدیریت اسلامی را به ایشان گوشزد نموده که اگر بر اساس تفکرات مدیریتی در عصر حاضر به نامه امام (ع) به مالک اشتر نخعی نگاهی بیندازیم می توان آنرا به حق جامعترین دستور و منشور برای سیاست و مدیریت و ترسیم اصول اساسی و ویژگیهای مدیریت اسلامی دانست. یکی از مهمترین نکاتی که تقریباً در تمام اصول بالاـ نهفته میباشد توجه به اصول اخلاقی و انسانی است که این اصول را بعنوان اصول اساسی در مدیریت اسلامی مطرح می کند.موضوعی که مدیریت منابع انسانی در سازمان را در کشوری مانند ایران با کشورهای غربی متمایز می کند در بحث اصول علمی مدیریتی آن نیست بلکه دیدگاه مدیران نسبت به فضائل اخلاقی و انسانی است. البته امروزه در بسیاری از کشورهای غربی و کشورهای که از مدل های غربی برای اداره سازمانهای خود الگو میگیرند، با استفاده از نظریات اندیشمندان و متفکران مدیریت اسلامی نسبت به اصلاح فرایندهای مدیریتی در سازمان اقدام نموده اند بویژه اینکه برای جلب رضایت منابع انسانی، راهی غیر از تغییر دیدگاه خود نسبت به انسان ندارند.در روایات و احادیث نقل شده از پیامبر اکرم (ص) و ائمه (ع) می توان دریافت توجه به مدیریت منابع انسانی سابقه دیرینه ای در اسلام دارد که بعنوان مثال به مواردی از آنها اشاره می کنیم : از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که فرموده اند": وقتی یکی از شما کسی را بکاری می گمارد بایستی مقدار مزدش را به او بگوید. "در خصوص زمان پرداخت دستمزد هم از امام علی (ع) نقل شده است که فرموده اند" : قبل از آنکه عرق آنان خشک شود حقوقشان را بپرداز. "یکی از موارد که تقریباً از قرن نوزدهم در مکاتب غربی به آن توجه گردید حقوق بازنشستگی و از کار افتادگی است، ولی اگر تاریخ اسلام و زندگی ائمه و معصومین را مورد بررسی قرار دهیم خواهیم دید که این موضوع از آن دوران مطرح بوده و برای از کار افتادگان و سالمندان حقوقی در نظر گرفته و از صندوق بیت المال پرداخت میگردیده است. که در این خصوص روایتی را از امیرالمومنین (ع) ذکر می کنیم" :محمدبن حمزه می گوید: روزی امیرالمؤمنین (ع) بر پیرمرد از کار افتاده ای گذر می کرد حضرت سؤال کرده فرمودند: این کیست؟ جواب دادند یا امیر المؤمنین، یک پیرمرد نصرانی است. حضرت فرمودند: از وی کار کشیدید تا آنکه پیر و عاجز گشت آنگاه او را رها کردید؟ ! از بیت المال به او نفقه بدهید. "موضوع پرداخت حقوق از کارافتادگی در قرن بیستم شاید امری عادی باشد ولی در آن زمان، صدور چنین دستورالعملی جز از تربیت شدگان مکتب اسلام، محال بوده است. نقش اخلاق از دیدگاه متفکران غربی در مدیریت منابع انسانی :ریشه اصلی تمام بحرانها و معضلات سازمانها در کشورهای غربی فقدان راهبرد صحیح توسعه منابع انسانی است که این منجر به نابرابری و بی‌عدالتی در محیطهای کاری شده است. و در اقصی نقاط اروپا اعتراضات کارگری برای رسیدن به حقوقشان قابل مشاهده است. یکی از مواردی که وجه تشابه ریشه بسیاری از این بحرانهاست عدم توجه به شخصیت انسانی افراد در سازمانها است. عمده چالش مدیریت در غرب استفاده ناصحیح از منابع انسانی و نگاه ماشینی، مادی و ابزاری به نیروی کار است. و مادام که این دیدگاه به نیروی انسانی تغییر نکند، فضائل اخلاقی هم جایگاهی در سازمان نخواهند داشت. بسیاری از جهت گیری ها و استراتژی ها در سازمان های غربی بر اساس مولفه های اقتصادی میباشد و در مراحل بعدی به منابع انسانی سازمان پرداخته میشود. عملکرد مدیران در سایر مکاتب بر مبنای تصمیم گیری و مدیریت، سود و زیان است. دیدگاه این مکاتب تجارت مآبانه، و مهمترین وظیفه اش استمرار حیات برای کسب مال بیشتر و رفاه افزونتر است و در این مکاتب ارکان و اجزای مدیریت سود آوری است و در راه کسب این هدف، انسان، جامعه، مشتری و ارزشهای الهی و انسانی بعنوان ابزار یـا عاملی حاشیه ای قلمداد می شوند.در پایان لازم به ذکر است، رابطه اخلاق با روح انسان، رابطه‌ای مستقیم است و اگر روح انسان در معادلات سازمانی مورد توجه قرار نگیرد قطعاً اخلاق هم در سازمان جایگاهی نخواهد داشت.نتیجه گیری : در این مقاله سعی گردید تا نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی و اثرات آن در سازمان را بررسی کنیم. با توجه به نحوه زندگی در قرن حاضر و فضاهای مجازی و گستردگی سازمانها و همچنین مشکلات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در جوامع بشری تنها راه حل برون رفت از این مسائل توجه به روح انسانی در جوامع است و بعد از آن توجه به فضائل اخلاقی که این دو ارتباط مستقیم با هم دارند و مکمل یکدیگرند. یکی از دلیل بروز بسیاری از مشکلات موجود در سیستم های اداری از قبیل اختلاسها، ارتشاء و سایر معضلات سازمانی ریشه در بی توجهی به منابع انسانی سازمان دارد که به نیازهای مادی و معنوی افراد توجه نمی شود. برای حل بسیاری از مشکلات جوامع بشری، مدیران میتوانند با الهام گرفتن از آموزه‌های مدیریتی دین مبین اسلام و یا حداقل با الهام گرفتن از مدیران موفق سازمانها، توسط ارزشمندترین دارایی سازمان (منابع انسانی)، راه پیشرفت را برای جامعه و کشور هموار سازند و مدیران مطمئن باشند تا زمانی که سازمان، راهبردی مدبرانه برای توسعه منابع انسانی نداشته باشند و کارکنان سازمان را ناراضی نگه دارند عملی کردن برنامه ها و تصمیمات غیر ممکن خواهد بود. * * *منابع و مآخذ : - فصلنامه کتاب، مدیریت منابع انسانی، نوشته گلی بلسینگر، ترجمه علی خسروجردی، پائیز۱۳۸۳ شماره ۵۹- دانشنامه رشد، مقاله مدیریت منابع انسانی، (آرمسترانگ ،۱۹۹۳)- آشنائی با علوم اسلامی، حکمت علمی شهید مطهری، ۲۱ صدرا- ترجمه تفسیر المیزان جلد ۱ صفحه ۵۵۸ علامه سید محمد حسین طباطبائی- آشنائی با علوم اسلامی، حکمت علمی شهید مطهری، ۲۱ صدرا- کتاب درآمدی به فلسفه اخلاق، آر اف اتکینسون / ۹۶- بیانات مقام معظم رهبری در جمع رئیس جمهور و هیئت دولت ۸ شهریور۱۳۸۹- روزنامه همشهری- مقاله" مدیریت اخلاق در سازمان "نوشته مرتضی سلطانی، سایت مدیریت منابع انسانی- سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع) ، تقی رهبر ، انتشارات تبلیغات اسلامی ، ۱۳۶۶- نهج الفصاحه - حدیث شماره ۱۷۴- صفحه ۳۳- وسایل الشیعه - جلد ۳- صفحه ۲۴۶ و جلد ۱۱- صفحه ۴۹- مقاله نسبی یا مطلق بودن اخلاق و فضیلت گرائی در زندگی اخلاقی/ سایت فرهنگ انقلاب اسلامی- کتاب MCKINSEY QUARTERLY ترجمه سریما نازاریان، سایت ویوان نیوز مورخ۱۵/۰۶/۱۳۸۹* * *

**مدیریت منابع انسانی**

سید حسین ابطحی-پیام نور

خلاصه کتاب- ناشر: دانشگاه پیام نور: مدیریت عبارت اند ازفراگرد به کار گیری موثر منابع مادی وانسانی بر اساس یک خرده

نظام ارزشی به وسیله ی برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت وکنترل برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده. سازمان عبارت اند ازگروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم واز پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر هم کاری میکنند دولتها در قبال جامعه مسولیت هایی دارند ودولتها برای اینکه بتوانند وظایف خود را در قبال جامعه انجام دهند وظایف ومسولیت های را توسط سازمانها انجام می دهند ودر حقیقت این نیروی انسانی هستند که سازمان های مذکور را به هدفشان می رسانند مردم جامعه زمانی که به امال وارزوی خود رسیده باشند کالای مرغوب می سازند وخدمات شایسته ارائه می نمایند با یک نگرش سیستمی به سازمان ومدیریت درمی یابیم که موفقیت هر سازمان در گروه ی تلفیق منابع وارده به یک سازمان یعنی نیروی انسانی. سرمایه ی. تکنولوژی.مواد اولیه واطلاعات در جهت نیل به اهداف سازمانی تمامی این عوامل پردازش شده وخروجی ان بسته به نوع سازمان وفعالیت ان سازمان به صورت کالا وخدمات وا طلاعات وضایعات بدست می آید سیستم ما باید باز خورد نیز داشته باشد تا بتوان بدین طریق نقایص کار را بر طرف نمود فلسفه ی مدیریت منابع انسانی – پذیرش هدف از سوی همه ی منابع انسانی سازمان –نیل به اهداف سازمان و منابع انسانی را تضمین می نماید فلسفه ی مدیریت منابع انسانی بر این اصل استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیاز های انسانی واز طرفی دیگر تامین نیاز انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی میداند. ومدیران منابع انسانی با پر نمودن خلا بین مدیران وکارکنان نیل به اهداف فوق را تسهیل می کند مفهوم مدیریت منابع انسانی :مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان وتامین هدف های سازمانی سیاست گذاری برنامه ریزی وفعالیت می نماید مدیر منابع انسانی پلی است میان منابع انسانی و مدیریت عالی وی باید زبان مشترک سازمان را بداند در اکثر مواقع با مسائلی رو به رو می شود که جواب مشخصی برای ان پیدا نمی کند در نتیجه باید تصمیمی را اتخاذ نماید نه حق وحقوق منابع انسانی را زیر پا گذارد و نه حق وحقوق مدیر عالی سازمان را امروزه مدیر مالی در جهت استفاده ی مطلوب از سرمایه فعالیت میکند ومدیر تولید در جهت استفاده ی موثر وطراحی مناسب ماشین الات وابزار الات تولیدی کوشش می کند مدیر فروش وبازار یابی در جهت یافتن بازار مناسب وافزایش میزان فروش فعالیت می کندوبلاخره مدیر منابع انسانی که برنامه ریزی.سازماندهی.هدایت ورهبری ونظارت بر کلیه عملیات استخدامی وهم چنین آموزش وبه سازی .نگه داری وارزشیابی .برقراری ار تباط ایجاد انگیزه ی کاری به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با هم کاری ومشاوره ی سایر مدیران سازمان برعهده دارد رابرت اون اولین کسی بود که در مورد نیاز منابع انسانی سخن گفت . مهم ترین عامل در ارتقای کیفیت وکمیت کالا وخدمات مدیریت منابع انسانی است وی سر وکارش هم واره با انسان است واین یکی از ارزشهای کاراو است نام های قبلی مدیریت منابع انسانی :مدیریت پرسنلی. روابط صنعتی وروابط کار و اداره ی امور کارکنان بوده است مدیریت منابع انسانی مفهومی وسیع تروکلی تر دارد وتخصص ویژهای از مدیریت به شمار می اید اندرو اور :در فلسفهی صاحبان صنایع از انسان به عنوان عوامل مهم تولید نام برده اند هنری فایول که دانش مندی فرانسوی ویک مهندس تجربی بوداصولی را برای مدیریت بیان نمود که نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل موثر در اداره امور سازمان است واصول او به اصول ۱۴ گانه ی فایول شهرت یافت فردریک وینسلو تیلور:او هم یک مهندس تجربی بود ویک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت به شمار می آمد فلسفه ی مدیریت علمی او افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود درجه ی اول روشهای علمی نوینی را برای جایگزینی روش های غیر علمی که مورد استفاده ی منابع انسانی در سازمانهای تولیدی وصنعتی بود توصیه نمود درجه ی دوم گزینش های علمی نیروی انسانی واموزش انها را توصیه نمود که در مقایسه با روش سنتی که خود کارکنان شغل را انتخاب ووخود را اموزش میداند طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می امد درجه ی سوم تیلور مسئله ی هم کاری نیروی انسانی با مدیران را درجهت استفاده از روش های علمی مطرح نمود درجه ی چهارم تقسیم کار ومسولیت بین مدیران وکارکنان را مطرح نمود التون مایو یک محقق استرالیایی الاصل مقیم امریکا استاد دانشگاه هاوارد ودر واقع بنیان گذار نهضت روابط انسانی وجامعه شناس صنعتی بود در شرکت وسترن الکتریک بود. روابط انسانی با تحقیقات هاثورن آغاز شد وبه گروههای غیررسمی توجه شد واهمیت تاثیر گروه های غیر رسمی را در رفتار کارکنان نشان داد افراد را از جنبه ی روانشناسی صنعتی مورد برسی قرار داد. فایول منطق مدیران=منطق هزینه وکارایی ومنطق کارکنان =منطق احساسات است چستر بارنارد :معتقد بود شکست یا موفقیت سازمان بستگی به منابع انسانی دارد به وسیله ی ایجاد ارتباط موثر دردرون سازمان .هرسازمان دارای هدفهایی است وهدف به تنهایی موجب همکاری نمی شودمگر درصورت قبول هدف از طرف همه ی کارکنان سازمان. هربرت سایمون :مدیریت را مترادف تصمیم گیری می دانست ونگرش سیستمی را در مدیریت مطرح نمود (که پیش تر در مورد ان صحبت کردیم ) پیتر دراکر :دانشمند اتریشی ومبتکر شرکت بزرگ چند ملیتی معتقد بود که شرکت های بزرک نماینده جامعه ی صنعتی مدرن هستند ومی بایست با پذیرفتن بعضی از ارزش های شناخته شده وپذیرفته شده به موسسات اجتماعی تبدیل گردند به عقیده ی دراکر ارزشهای اساسی که باید رعایت شوند دادن فرصتهای مساوی به افرادورعایت شان متناسب با مقام ووظیفه ی انان است در کشور ما مدیران منابع انسانی تحت عنوان مدیر اداری شناخته می شوند و متاسفانه دارای مدرک امور مالی یا فاقد هر گونه تخصص دراین زمینه هستند ونتایج منفی ان در تولید کالا وخدمات اثرمی گذارد .ورابطه ی بسیار قوی بین انجام وظایف ومسولیت ها ی اقتصادی یک سازمان از یک طرف وعملکرد واحد مدیریت انسانی از طرف دیگر وجود دارد میریت منابع انسانی یکی از شریانهای مهم وحیاتی سازمان است وهدف ان افزایش بهروری است اهداف مدیریت منابع انسانی هدف اجتماعی :احساس مسولیت نمودن در مقابل نیاز های اجتماعی وایجاد جایکاه برای سازما ن وکارکنان در جامعه هدف سازمانی :احساس مسولیت نمودن در مقابل هدف سازمانی واستفاده از منابع انسانی برای رسیدن به اهداف هدف وظیفه ای :احساس مسولیت نمودن در مقابل وظایفی که به اموراداری داده شده است هدف اختصاصی:احساس مسولیت نمودن در مقابل اهداف شخصی کارکنان است . باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار وفعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد وظایف ومسولیت های مدیر منابع انسانی (وظایف عمومی) ۱برنامه ریزی= اعتقاد مدیران پرسنلی کار امد این است که بیشتر وقت مدیران باید صرف برنامه ریزی در مورد چگونگی نیل به اهداف شود ۲سازماندهی = تقسیم کار باید مشخص کنیم در سازمان چه مشاغلی وجود داردوافرادی را برای انجام مشاغل انتخاب کنیم مشخص کنیم چه کسی به چه کسی گزارش دهد وچه کسانی می توانند با هم یک گروه کاری راتشکیل دهند ۳هدایت ورهبری =گاهی هدایت را ایجاد انگیزه. هدایت ویا فرماندهی برای انجام درست کارها ۴نظارت وکنترل=بین برنامه ی ریخته شده وکار در حال انجام همواره تفاوتی وجود دارد برای به حداقل رساندن این تفاوت (وظایف و مسولیت های اختصاصی) جذب وگزینش- اموزش وتوسعه ی منابع انسانی- طراحی سیستم حقوق ودستمزد- شناخت استعداد علایق انگیزه ها وشخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباط انسانی- انجام اقدامات مربوط به نگه داری تن وروان منابع انسانی انجام اقدامات مربوط به فعل

وانفعالات وجابه جایی های پرسنلی—انجام اقدامات مربوط به نظم وانظباط ورسیدگی به شکایات—ارزشیابی شایستگی کارکنان- برنامه ریزی نیروی انسانی —انجام اقدامات مربوط به کار افتادگی باز نشستگی ومستمری بگیری مدیران منابع انسانی با کیاست وفراست خاص خود بایـد در جهت به کار گیری موثروکارامد نیروی انسانی انرا هدایت وراهنمایی نماید از سال۱۳۳۳به بعد کسانی که در ارگـان هـای دولتی کار میکردنـد از طرق مختلف مثل حکمی پیمانی قراردادی روز مزدی و....وارد سازمان شـده بودنـد انها کارهـای یکسـان انجـام می دادنـد ولی به دلیل ورود های مختلف شان به سازمان حقوق مختلف دریافت می نمودنـد که این باعث نارضـایتی منـابع انسـانی شـده بود در نتیجه بـاعث افزایش حقوق شـد واین مسئله موجب اسـتمرار تبعیض وایجاد مشـکل روحی در کارکنان شد ومیتوان این مسئله را از عوامل اصلی عدم پیشرفت دستگاه های دولتی دانست خط مشی=تعیین چارچوب وراهنمای تصـمیم گیری براساس تجربیـات گذشته طراحی وتنظیم میگردد فصل دوم تجزیه طراحی وطبقه بنـدی مشاغل اداره ی یک سازمان مستلزم تلفیق ماهرانه ی عواملی از قبیل ۱ تسهیلات وامکانات ۲ ویژگی سازمانی۳ منابع انسانی است شناخت وظایف ومسولیت هاوشغل ها از طریق تجزیه ی شغل تجزیه ی شغل =جمع اوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان هدف از انجام تجزیه ی شـغل تهیه وتنظیم دو فرم اساسـی شرح شغل وشرایط احرازمشاغل شرح شغل =مربوط به شغل است .شـغل ومحتوای انرا بیان میکند شـرایط احراز =مربوط به شا غل .شاغل وویژگی های لازم برای انجام موفقیت امیز شغل برخی از اصـطلاحات تجزیه ی شـغل کار =اجزای تشکیل دهنده ی یک وظیفه وظیفه =قسـمتی از فعالیت جسمی یا فکری که به عهده ی فردی درسازمان گذارده می شود شـغل =وظایف مشابه ومرتبطی که به عهده ی یک فرد در مقابل دریافت حقوق ودستمزد گذارده می شود پست =جایگـاه سازمـانی افراد برخی از پست ها نیاز به یک نفر وبرخی نیاز به افراد بیشتری دارنـد که همه انها یک کار را انجام میدهند شـرح شغل =خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند انرا بشناساند شرایط احراز مشاغل=اطلاعاتی کـه از تجزیـه ی شـغل وشـرح شـغل بـدست می ایـد شـرایط لازم فرد حرفـه=گروهی از شاغـل مشـابه روشـهای تجزیـه ی شـغل =مشاهدمستقیم . مصـاحبه بـا شـاغلین . روئسـا . مرئوسـین و همکـاران انهـا مشاهـده =به دو صـورت مسـتقیم وغیر مسـتقیم صـورت میگیرداین روش بسـیار دقیق است ۱مشاهده ی مستقیم =به واسـطه ی خود شـخص صورت می گیرد ودارای نتایج بهتر است وتنها عیب ان هزینه بر وزمـان بر بـودن است ۲ مشاهـده ی غیر مسـتقیم =به وسیله ی عکس وفیلم برداری روش مصـاحبه=مکمـل روش مشاهده است وهمواره همراه یا بعد از مشاهده انجام میشود برای بدست اوردن اطلاعاتی که به وسیله ی مشاهده نمی توان بدست اورد مصـاحبه به سه صورت =طرح ریزی شـده — نیمه طرح ریزی شـده وکاملا-طرح ریزی شـده اگر چه از روش مصـاحبه بسـیار استفاده می شود ولی باید فردی دارای تجربه این کار را انجام دهد برای جلو گیری از اطلاف وقت در مصاحبه نیز جامعه ی اماری کوچک است پرسش نامه=ساده ترین وکم خرج ترین ومعمولی ترین روش است وکاربرد ان در جوامع وسیع اماری پرسش نامه نیز به سه دسته تقسیم میگردد ۱ پرسشنامه باز(تشریحی )۲ پرسشنامه بسته(تستی )۳ پرسشنامه نیمه بسته(تستی وتشریحی.علاوه بر جبر از اختیار هم می توان استفاده کرد) در این روش بایـد هـدف از انجام این تحقیقات را به پاسخ دهندگان داد تاصداقت ودقت بیشتری در دادن پاسـخ ها داشـته باشـند. بررسـی سوابق گذشـته =اگر فرد اشـنایی کافی با مشاغل نداشـته باشد میتواند در ابتدا از این روش اسـتفاده نمایـد تابتوانـد اطلاعـاتی بـدست اورد از این روش بایـد همراه یکی از سه روش قبلی اسـتفاده نمود .مراحل بررسـی سوابق گذشـته به شرح زیر می باشد ۱ اهداف شغل ۲ مطالعه ی تایخچه ی شـغل در سازمان۳ مطالعه ی تاریخچه ی شغل در سازمان های دیگر ۴ مطالعه ی شـرح شـغل وشرایط احراز در صورت وجود ۵ مطـالعه ی فرهنگ وعناوین حرفه ای ۶ سایر اسناد ومدارک کتبی نتایج حاصل از تجزیه ی شـغل عبارت اند شـرح شـغل و شـرایط احراز شغل ویژگی هایی که این دو فرم اساسی باید داشته باشند ۱ گویا- رسا- وقابل فهم وساده باشـند از جملات کوتاه استفاده شود واز کلمات دو پهلو استفاده نشود وفرم شرایط احراز از مطالعه ی دقیق فرم شرح شغل بدست می اید. حداقل اطلاعاتی که باید درفرم شرح شغل باید ذکر شود :عنوان شغل تعریف واهداف ان گروه وپـایه وحقوق ومزایای متعلق به ان واحـد مربوطه ومحل کار سـرپرست مسـتقیم وشـرایط محیط کار عوامل وابزار الات کاری روش انجـام کـار مسولیت های مالی وغیر مالی و وظایف مستمر وغیر مستمر فرم شـرایط احراز در زمان اسـتخدام کاربرد دارد در نتیجه بایـد از اغراق شـرایط لازم برای احراز مشاغل جـدا خودداری نمود اولا =تعـداد نامزد های ان شـغل را تقلیل می دهد دوما=موجب انتصاب شخصـی بالا تر از حد نیاز ان شغل می شوند کاربرد های مختلف تجزیه ی شغل الف-جذب وگزینش=فرم های شرح شغل وشـرایط احراز می تواننـد راهنمای خوبی برای جـذب وگزینش نیروی انسانی باشـد مسولین پس از مطالعه ی دو فرم مذکور ازمون اسـتخدامی را متلسب با مشاغل طراحی می کننـد ب-اموزش وبهسازی=براساس این اصل برخی از افراد مسـتعد را می توان اموزش داد وسـپس اسـتفاده نمود ج-رسـیدگی به شـکایات وایجاد نظم =می توان تداخل بین وظایف ومسولیتها را از بین برد وتعیین روابط رسـمی بین کارکنان طبقه بندی مشاغل به دو منظور صورت می گیرد اول شـناخت مشاغل و دوم محاسـبه ی میزان حقوق ودستمزد الف-تعاریف ومفاهیم طبقه بندی مشاغل=قرار دادن شغل ها در دسته هایی که دارای صفات وخصوصیات مشترک هستند ۱ .مثل نام یا عنوان مشترک۲ شرایط تصدی مشابه ۳ گزینش مشابه ۴ بتوان برای انها حـداقل وحد اکثر حقوق در نظر گرفت .شـغل هایی در یک طبقه قرار می گیرند که وظایف ومسولیت های یکسان داشته باشند.مشاغلی که از نظر ریالی ارزش بالا تری دارند(مدیریت کـل) در طبقـات بالا-تر وانهایی که ارزش ریالی کمتری دارنـد(ثباتی) در طبقات پایین تر قرار میگیرنـد برخی از اصـطلاحات طبقه بندی مشاغل =رسـته شـغلی- رسته فرعی — رشته شغلی- طبقه شغلی گروه شغلی- شرح طبقه ی شغلی — طرح طبقه بندی مشاغل . فصل سوم نیرویابی جذب و گزینش ضـرورت نیرویابی جذب وگزینش ۱ گسترش اهداف سازمانی در نتیجه ی گسترش نیاز جامعه ۲ ضایعات پرسـنلی مثل فوت باز نشسـتگی استعفا از کار افتادگی اخراج ویا انتقال موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان بسـتگی به نیروی انسانی داردوکار گزینی بایـد میزان ضایعات واهداف خود را پیش بینی کند نیرو یابان سازمان باید دارای دو ویژگی باشند ۱ دارای تجربه تحصیلات وشناخت کافی در مورد شناخت سازمان باشند ۲ همواره از فرم های شرح شغل وشرایط احراز استفاده نماینـد نیرویـابی: تعـاریف ومفـاهیم نیرویـابی= یافتن نیروی انسانی واجـد شـرایط وتشویق وترغیب ان جهت تقاضای استخدام ب-تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرو یابی = مشـخص کردن سطح پست خالی.این مسئله که ایا واقعا پست خالی در سازمـان وجود دارد یـا خیر ؟ ۱ تجدیـد نظر در کـار =دلایـل ترک شاغل قبلی از پست خالی رامشـخص واگر دلیل ترک شـغل کمبود کـار بود وظـایف این پست را بین بقیه ی مشاغل تقسـیم کنیم ۲ اسـتفاده از اضـافه کاری =به دلیل کمبود حقوق وتورم ونیاز مالی کارکنان از این روش اسـتفاده میکننـد. بسـیاری از مدیران به دلیل تقلیل کیفیت کاری استفاده از اضافه کاری را صـحیح نمی داننـد.ولی با توجه به این که اگر کارمنـد خارج از سازمان به دلیل نیاز مالی شـغلی را اختیار کنـد ضـرر ان بر تولیـد کالا و خدمات بیشتر خواهد بود از این روش استفاده میکنند . ۳ واگذاری کار به منابع خارج از سازمان =برای پر کردن یک پست خالی چند پست

دیگر خالی می شودو در صورتی که شرکت های دیگرتوانایی تخصص تجربه ی بیشتری داشته باشند این کار را به منابع خارجی وا گذار میکنیم با انجام این کارهزینه ها کاهش وقت وانرژی لازم افزایش می یابد ج- سیاست کلی نیرو یابی = ۱ نیرو یابی داخلی ۲ نیرو یابی خارجی محاسن نیرو یابی داخلی =ارتقای میزان دانش مهارت ونوع رفتاربرای تصدی شغل های بالا تر در سازمان تقویت روحیه وحس وفاداری وتقلیل هزینه ی نیرو یابی جذب وگزینش وشناخت بیشتر منابع انسانی معایب نیرو یابی از خارج سازمان =جلوگیری از ورود افکار جدید تقویت ارتباط غیر رسمی وامکان تقلیل کیفی وکمی کالا وخدمات و مزایا و معایب نیرو یابی خارجی بر عکس نیرو یابی داخلی است نیرویابی از داخل و خارج سازمان بستگی به اوضاع وشرایط سازمان دارد اگر درجه ی کارایی سازمان بالا باشد نیرو یابی داخلی واگر درجه ی کارایی سازمان پایین باشد نیرو یابی خارجی انجام می شود برای مشاغل تخصصی ونیمه تخصصی ابتدا در داخل سازمان به دنبال نیرو وسپس در مجلات اقدام می کنیم وبرای مشاغل مدیریت وسرپرستی ابتدا به مجلات تخصصی سپس در داخل سازمان دنبال نیرو می گردیم برای پست مدیریت وسرپرستی بهتر است که افکار جدید وارد سازمان می شود که این ورود به منزله ی وارد شدن خون جدید در سازمان است .البته بهتر است ۷۰ درصد نیرو یابی از داخل و ۳۰ درصد نیرو یابی از خارج از سازمان انجام پذیرد . جذب :نظر افراد را نسبت به سازمان واستخدام در ان جلب کنیم هر چه متقاضی بیشتری داشته باشیم می توانیم نیروی بهتری را گزینش نماییم نکاتی که باعث جذابیت سازمان میشود به خصوص در سازمان هایی که در مناطق محروم و دور افتاده استقرار یافته اند ۱ نحوه ی مصاحبه وبرخورد اولیه -۲ میزان حقوق ودستمزد -۳طرح های بیمه وباز نشستگی واز کار افتادگی -۳ بورسهای تحصیلی بعد از چند سال -۴ برنامه ی رفاهی وتفریحات سالم -۵ امکانات ترابری -۶ تعطیلات طولانی -۷ امکان توسعه وپیشرفت -۸ نوع وظایف ومسولیت های محوله -۹ امکان فعالیت های بیشتر اقتصادی گزینش :از مرحله ای که فرد برای وارد شدن به سازمان اقدام میکند تا رد یا پذیرش تقاضای او از طرف سازمان نسبت گزینش مساوی است با تعداد متقاضیان استخدام شده به تعداد کل متقاضیان نسبت گزینش با توجه به سازمان ونوع ان متفاوت است نسبت گزینش پائین برای مشاغل با درامد کم یا بسیار تخصصی است الف— گام های گزینش ۱ مصاحبه ی مقدماتی =ظاهر ورفتار ظاهری نحوه ی بیان واستدلال نوع ومیزان تحصیلات تجربه ها ومهارت ها ۲ تکمیل فرم درخواست شغل =کسب اطلاعات مورد نیاز طبقه بندی شده .نباید سوالات خصوصی از افراد پرسید ۳ ارائه اسناد ومدارک لازم توسط متقاضی =توصیه میگردد که ارائه اسناد ومدارک حد اقل بعد از انجام مصاحبه ی اولیه وتکمیل فرم ارائه گردد ۴ انجام تحقیقات لازم در مورد متقاضی =انجام تحقیقات حق سازمان است وباید توسط کارشناس مجرب و با روش صحیح انجام گیرد درغیر این صورت ممکن است موجب جمع اوری اطلاعاتی گردد که صحت اعتبار ان ممکن است مورد سوال قرار گیرد ۵ انجام ازمون فیزیکی =اطلاع از وضع جسمانی وسلامتی فیزیکی وهدف از انجام ازمون های فیزیکی سه دلیل عمده است— قدرت فیزیکی متقاضی شغل را مشخص می نماید که ایا فرد قدرت تحمل فشارهای جسمی روحی وروانی کار را دارد — جلو گیری از ادعای بیمار شدن در سازمان — جلو گیری از ورود افراد بیمار و واگیرواعتیاد ۶ انجام ازمون استخدامی =پیش بینی میزان موفقیت فرد در محیط کار .عواملی که در ازمون استخدامی مورد سنجش قرار میگیرد عوامل روانی از قبیل قدرت یاد گیری میزان بهره ی هوشی درون گرایی قابلیت انطباق و سایر خصوصیات وویژگی های لازم وگاهی برای سنجش میزان هماهنگی فیزیکی بین چشم ودست وپا ومهارت های روانی وجنبشی مورد استفاده قرار میگیرد ۷ مصاحبه استخدامی =بین متقاضی شغل ونماینده ی سازمان یک نوع مکالمات دو جانبه ی هدف دار در ان مصاحبه گر به دنبال اطلاعات حقیقی در مورد شرایط متقاضی ومصاحبه شونده به دنبال اطلاعات حقایقی در مورد سازمان می باشد هدف های مصاحبه ی استخدامی در گرو جو صمیمانه تحقق می یابد اهداف این نوع مصاحبه — پیش بینی میزان موفقیت فرد در شغل — ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان — نیل به دو هدف قبلی تصمیم گیری در مورد قبول یا عدم قبول متقاضیان شغلی از طرف سازمان معمولا بر اساس مصاحبه ی مقدماتی ومطالعه وبررسی فرم های تقاضای شغل انجام می گیرد ومراحل بعدی بیشتر برای توجیه تصمیم اولیه است وثانیا احساس قبول یا عدم قبول متقاضی شغل در همان دقایق اول شکل می گیرد انواع مصاحبه استخدامی مصاحبه طرح ریزی شده=درجه ازادی مصاحبه کننده راکم میکند روش پرسیدن وسوالات از قبل طرح ریزی شده .سوالات واضح وکوتاه هستند واطلاعات دریافت شده دارای اعتبار بالایی است وپاسخ های ان تا حدی مشخص است مصاحبه آزاد =از قبل طراحی نشده دارای بیشترین ازادی است وسوالات براساس تجربیات فرد وموقعیت پرسیده می شود. مصاحبه ترکیبی =گلچینی از محاسن هردو نوع مصاحبه ی ازاد ونیمه طرح ریزی شده سوالات مشخصی که باید از کلیه متقاضیان شغلی پرسیده شود وسوالاتی که مصاحبه کننده بر اساس موقعیت پرسیده می شود موفقیت یا عدم موفقیت بستگی به میزان اموزش مهارت وامادگی مصاحبه کننده دارد مصاحبه گروهی =برای مشاغل سطوح بالای سازمانی گروهی بین ۳-۵ نفر که دارای تخصص های مختلف است سوالات دارای امتیاز مثبت ومنفی ومتقاضیان براساس امتیاز استخدام میشوند از محاسن این روش سنجش متقاضی از ابعاد مختلف واتخاذ تصمیم گروهی واز معایب ان مستلزم وقت انرژی وهزینه زیاد مصاحبه همراه فشار عصبی =از زمان جنگ جهانی دوم فقط برای مشاغلی که دارای فشار روحی— عصبی هستند .به منظور پی بردن به رفتار فعلی که میتواند نمونه ای از رفتار گذشته واینده فرد باشد نحوه ی انجام مصاحبه = ۱ باید به اطلاعاتی که مصاحبه شونده میدهد خوب توجه کند وبعضی مواقع سر خود را به معنی توجه تکان دهند ۲ کلیه حالات رفتار ها وعکس العمل های متقاضیان شغلی رامورد توجه قرار دهند ۳ سوالات تهدید کننده گیج کننده وگمراه کننده نباشد ۴ اطلاعات نباید توسط مصاحبه کننده گان تفسیر وتعبیر شود مگر اموزش لازم را دیده باشند . استراتژی حل مشکل =مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه وسنجش راه حل های او به منظور پی بردن به میزان اگاهی و مهارت متقاضی استراتژی استرس =قرار دادن متقاضی در شرایط فشار روحی برای مشاهده ی عکس العمل متقاضی شغل. استراتژی تلخ و شیرین =این استراتژی شباهت بسیاری با استراتژی صمیمی و صادق دارددر این استراتژی از دو نفر استفاده میشودیکی از افراد رفتاری خشن واسترس زا ودیگری رفتاری شیرین دارد بر این اساس بنیان گذاری شده که افراد در جو صمیمی اطلاعات بهتری میدهند انتخاب یک مسئله ی دو طرفه است . معیار های گزینش: ۱ معیار های سازمانی =مربوط به خصوصیات وویژگی های لازم برای انجام موفقیت امیز شغل در سازمان ۲ معیار های اخلاقی =یک سلسله از رفتار های قابل قبول جوامع انسانی که در جوامع الهی وغیر الهی پذیرفته است مانند نظافت ونزاکت خوش برخوردی ورعایت حق تقدم احترام به قوانین ومقررات ورعایت حق وحقوق دیگران و...... ۳ معیار های ارزشی =چیزی وسیع تر از دو مورد اول است در جوامع الهی عواملی است از قبیل اعتقاد به ادامه ی حیات به نوعی دیگر پس از مرگ بهشت ودوزخ کمک به انسان های دیگر ولزوم پیروی از فرامین الهی که به نوعی دردر هر یک از ادیان الهی پذیرفته شده فرهنگ اسلامی تقوای الهی وتعهد توانایی انجام کار وتخصص کاری است

فصل چهارم آموزش و توسعه منابع انسانی توسعه دانش ومهارت باعث افزایش کارایی منابع انسانی ودر نتیجه باعث

افزایش کارایی سازمان می شود .پیشرفت های علمی وتکنولوژیکی انقدر سریع است که برخی از مشاغل حذف یا ایجاد می شوند اموزش باید هدف دار مداوم وپر محتوا باشد به وسیله ی کارشناس مجرب در امور اموزشی برنامه ریزی واجرا شود ویکی از نتایج ان به روز شدن نیروی انسانی ماست.اموزش تنها پلی است که ما را از دنیای امروز به دنیای فردا منتقل می کند. برخی از رفتار های ما واکنشی ناشی از محیط ویا رفتار های دیگران است ولی بیشتر رفتار های ما بر اساس اموخته های ماست .وفرایند یاد گیری در محیط های رسمی نیمه رسمی وغیر رسمی انجام می گیرد .هزینه اموزشی هزینه مصرفی نیست بلکه هزینه سرمایه گذاری است به این دلیل نتایج ان در دراز مدت مشخص می شود یادگیری=یک تغییر دائمی در رفتار یا الگوی رفتاری ودر نتیجه تجربه حاصل میشود . تئوری های یاد گیری: ۱ محرک وپاسخ =یاد گیری انسان می تواند در نتیجه تشویق تنبیه وپاداش ونتیجه انجام شود یک نوع ایجادارتباط بین محرک وپاسخ اول روی حیوانات ازمایش شد وبعد به انسان تعمیم یافت ۲ اسکینر =انسان به شرطی یاد میگیرد که رفتارش منجربه پاداش شود (مطمئن شود به هدف خود خواهد رسید ) ۳ مکتب گشتالت =به کلی نگری تاکید دارد برنامه های یادگیری را باید طراحی تنظیم وسازماندهی کرد ۴ تئوری های یاد گیری اجتماعی به اهمیت مراودات اجتماعی درباد گیری تاکید دارد هر چیزی را که از طریق تجربه مستقیم میتوانیم یاد بگیریم از طریق مشاهده مستقیم هم می توان یاد گرفت ۵ اسان سازی =برای یاد گیری اسان اموزش گیرندگان باید در مراحل مشارکت عملی داشته باشند – اصول یاد گیری: ۱ راهنمایی =شرکت کننده گان از همان ابتدای شرکت نیاز به راهنمایی وتوجیه دارند راهنمایی نیاز به اموزش از طریق ازمون وخطا را تقلیل می دهند وکاراموزان را از سر در گمی نجات می دهد ۲ استاندارد عمل کرد واگاهی از نتایج کار =از هدف ونتایج یاد گیری خود مطلع باشد وباید استاندارد های کاری را به خوبی بداند وهدف ان کسب دانش ومهارت لازم برای انجام موفقیت امیز شغل است ۳ پاداش وپیگیری=اگر اموزش همراه با پاداش باشد موثر تر خواهد بود انگیزش=با مشارکت دادن انها در برنامه ریزی اجرا وحتی نحوه ی ارزشیابی دوره های اموزشی مرتبط نمودن محتوای دوره ها با محتوای شغلی وکم شدن مشکلات کاری واماده شدن کارکنان برای پست های بالا- تر انتقال=انتقال دانش ومهارت یارفتار ایجاد شده به محیط کاری مدیران باید امکان پیاده نمودن اموخته ها را در دوره های اموزشی فراهم اورند فرایند اموزش=۱ تعیین نیاز اموزشی ۲ تعیین اهداف اموزش وتوسعه منابع انسانی ۳ تعیین محتوای دوره ها ۴ به کار گیری اصول ومبانی یاد گیری ۵ اجرا وارزشیابی ۱ تعیین نیاز اموزشی= تشخیص مسائل ومشکلات کار کنان در ارتباط با دانش ومهارت ورفتار لازم برای انجام موفقیت امیز یک شغل .محتوای دوره های اموزشی باید براساس نیاز ومشکلات کاری تنظیم شود.و با استفاده از فرم های شرح شغل ونتایج ارزیابی ۲ اهداف اموزش وتوسعه منابع انسانی=اهداف براساس احساس نیاز به اموزش تعیین میشوند ومعیاری برای ارزیابی پایان دوره هستند ۳ محتوای دوره ها =محتوا بر اساس اهداف است برای ایجاد دانش مهارت یا رفتار خاصی در شرکت کننده گان تدوین می گردد محتوای اموزشی را باید با نیاز شغلی تطبیق داد ۴ اصول ومبانی یاد گیری =باید در برنامه ریزی واجرای دوره ها مورد استفاده قرار گیرد تحقیقات جالبی درزمینه یاد گیری انجام شده ولی متاسفانه کمتر در دوره های اموزشی مورد استفاده قرار میگیرد به دلیل قابل مشاهده نبودن میزان یاد گیری منحنی یاد گیری باید روندی صعودی داشته وزمان لازم برای یاد گیری را به حداقل کاهش دهد ۵ اجراوارزشیابی =با اجرای برنامه های اموزشی کارکنان بی سواد وبی مهارت تبدیل به کارکنان اموزش دیده وبا مهارت میشود وبرای کارهای اینده اماده می شوند برای ارزیابی میزان نیل به اهداف باید از برنامه های اموزشی ارزشیابی به عمل اید عدم ارزشیابی یکی ازضعف های توسعه ی منابع انسانی است . معیار های ارزشیابی نیروی انسانی= عکس العمل شرکت کننده گان – نوع ومیزان یاد گیری – تغییر در رفتار ایجاد شده – نتایج فردی وسازمانی حاصل از شرکت در دوره های اموزشی در کیفیت وکمیت کارها وتقلیل سوانح وحوادث در محیط کار وکاهش حوادث وسوانح ارزشیابی قبل وبعد شرکت در دوره های اموزشی به منظور سنجش دقیق میزان یاد گیری روش ها وفنون اموزش وتوسعه ی منابع انسانی : آموزش حین کار=در مدت کمی اموزش دیده واماده انجام موفقیت امیز شغل میشوند.به دلیل اینکه در محیط وابزار الات واقعی اموزش انجام می شود باعث ایجاد انگیزه در فرد میگردد. هدف ان ایجاد مهارت تولید است محیط صنعتی وتولیدی باعث ایجاد انگیزه میشود اموزش جواری =دقیقا شبیه محیط کار است و در جوار سازمانهای تولیدی وصنعتی ودلیل به وجود امدن این مراکز کثرت تعداد کار اموران است. هدف اصلی اموزش است نه ارائه خدمت در حین کار اموزش ومهارت لازم را کسب کند این روش دارای مزایا ومعایبی است اموزش استاد شاگردی =هدف ان تعلیم وتربیت است اموزش حین کارانجام میشود. شرکت در کلاس های درسی با موضوعات خاص در دوره های ۲-۴ ساله دوره های اختصاصی =از طریق استفاده از نوار سمعی – بصری. اموزش به صورت انفرادی انجام می شود.و برای انجام وظایف ومسولیت های شغلی ضروری است از جمله مزایای ان- برنامه ریزی برای زمان یاد گیری – فقط مطالبی که نمی داند بیاموزد – کسانی که دیر تر یاد می گیرند به طور مکرر از این نوار استفاده کنند توسعه مدیریت وسرپرستی= کار مدیریت بسیار مشکل وپیچیده است تهیه فرم های شرح شغل کامل برای مدیران عالی بسیار سخت است مدیر عالی نیمی از وقت خود را صرف مرئوسین ونیمه ی دیگررادرخارج از سازمان به سر میبرد هر سازمان با توجه به اهداف ومسائل داخلی وخارجی دوره های اموزشی خاصی برای مدیران خود در نظر می گیرند الف- مهارت های تصمیم گیری :اساس کار مدیریت تصمیم گیری است ۱ تصمیمات داخل کازیه =اشنا نمودن کاراموزان با سازمان اهداف وسیاست ها وپست های کلیدی نمونه هایی از نامه ها مسائل ومشکلات واطلاعات را به کاراموز ارجاع میدهیم ودر نتیجه او در مورد مسئله و در زمان مشخصی تصمیم میگیرد و یادداشت ها و امور لازم را به افراد زیر ربط ارائه نماید.این روش برای شناخت استعداد های بالقوه و ایجاد مهارت تصمیم گیری ربط دادن مسائل ومشکلات واطلاعات به کار می رود. ۲ بازی های مدیریتی =بازی های گوناگونی به منظور شبیه سازی شرایط تصمیم گیری طراحی گردیده. نوعی برنامه کامپیوتری برای تصمیم گیری در حالت غیر مطمئن است .گروهی از کار اموزان در جلسه شرکت ومسئله مربوط را مورد بررسی قرار میدهند. هدف ارزیابی افراد از طریق شبیه سازی است مطالعات موردی =چکیده ای از یک مسئله خاص سازمان است و در یک زمینه خاص اطلاعاتی را جمع اوری وبه ما تحویل دهد ب- مهارت های تصمیم گیری :مدیران سنتی به روش تصمیم گیری منطقی ووحواله ی ان به سطوح اجرایی برای اجرا اعتقاد دارند ولی مدیران تحصیل کرده امروزی به این روش که تصمیمی که مورد قبول سطوح اجرایی قرار گیرد بهتر انجام می گیرد اعتقاد دارند پس به تصمیم گیری گروهی می پردازند. نقش مهارت های ارتباطی برای موفقیت مدیر بسیار موثر است ۱ ایفای نقش =نقشی در مورد یکی از مشکلات سازمان قبول کند که نیاز به مهارت های ارتباطی داشته باشد وبه وسیله مهارت های ارتباطی حل شود ۲ مدل سازی رفتار =یک طرز برخورد از قبل تهیه وتنظیم شده برای ایجاد مهارت های مدیریتی وسرپرستی . وکاراموزان از این مدل رفتاری استفاده می کنند یک طرز برخورد خاص نتایج مشخص وقابل پیش بینی را دارد ۳ اموزش حساسیت=اگاهی به رفتار هایی که ممکن است خود فرد یا دیگران نسبت به ان حساس باشند. وفرد

نسبت به رفتار خود اگاهی بیشتری پیدامیکند افزایش میزان اگاهی واطلاعات از خود به دیگران وبالعکس به میزان بلوغ کارکنان بر می گردد .یاد گیری چهره به چهره ی انسان در مورد رفتار شان و دید دیگران در مورد این رفتارها. افراد باید نحوه ی انتقاد را بدانند و سعی کنند انتقاد پذیر باشند ۳ تجزیه و تحلیل رفتار های متقابل =حالت های بالغ والد و کودک در همه ی انسانها وجود داردر انسان های سالم جدا از یک دیگر ودر انسان های ناسالم با تلفیق میشود –حالت والد =از ابتدای تولد تا ۵ سالگی کودک مستقیما از والدین خود در یافت میکند –حالت کودک=از ابتدای تولد تا ۵ سالگی مانند کودک بر اساس عواطف واحساسات ومشاهدات خود رفتار میکند –وحالت بالغ=بررسی مشاهدات کودک تا پایان عمر بر اساس قدرت تشخیص وتجزیه تحلیل وجمع اوری اطلاعات (حقایق)واقع بینی اگر حالتهای والدعاقل با هم تلفیق شود حاصل ان تعصب است ودر صورتی که دو حالت بالغ وکودک در صورت تلفیقبه جنون تبدیل میشود ج دانش شغلی :مدران وسرپرستان باید نسبت به شغلخود شناخت داشته باشند ۱ تجربه حین کار =فقط در مشاغل ساده استفاده نمیشود بلکه در مشاغل تخصصی فنی وحرفه ای هم از ان روش استفاده میشود در برخی از مشاغل وقت گیر پر هزینه وغیر موثر می باشد حل مسائل ومشکلات حین کار وتبادل افکار باعث افزایش دانش شغلی میشود وافراد میتوانند از این طریق دانش خود را به روز کنند ۲ راهنمایی خصوصی (مربی گری)= تجربه حین کار وراهنمایی یک مدیر باتجربه وبا مهارت باعث افزایش دانش شغلی وافزایش انگیزه وکم شدن مشکلات یادگیری می شود واز معایب ان کمبود وقت مدیران مجرب و کار ازموده است. ۳ تحت مطالعه =شخصی برای پست معینی نامزد شده فرد تحت مطالعه وبررسی است وزمان تصدی منصب مشخص نیست واموزش های لازم به طور عملی انجام می شودواین روش نیز دارای مزایا ومعایب خاص خود است دانش سازمانی : ۱ چرخش مشاغل =باعث وسعت بخشیدن به دید انها نسبت به سازمان. وبرای اموزش افرادی که دارای استعداد بالقوه هستند.و برای تصدی مشاغل سطوح بالای سازمانی از این روش استفاده میشود. هر ۶ ماه وحداکثر۱۲ ماه در شغل جدیدی قرار می گیرند مدیریت چند جانبه=اعضای هیئت میره کوچک هستند وهدف ان اموزش مدیران رده دوم سازمان است. کلیه اختیارات هیئت مدیره اصلی تفویض میگردد ودر تمام مسائل تصمیم گیری می نمایند به جای این که فقط به مسائل واحد خود بپردازند به کلیه مسائل سازمان می پردازند اعضای هیئت مدیره اصلی حق وتو نظرات هیت مدیره کوچک را دارند دانش عمومی: ۱ دوره های ویژه=ترک محیط کار وتمام وقت خود را صرف اموزش می نمایند .سازمان ها مدیران خود را به دانشگاه معرفی می نمایندبرای گرفتن مدرک معادل. ولی عنوان مدرک معادل از اعتبار ان می کاهد در صورتی که مطالب ارائه شده در کلاس درس با تجربه علمی وعینی تلفیق میشود ۲ جلسات ویژه=به بررسی مسائل ومشکلات خاص به صورت کنفرانس با شرکت اساتید دانشگاه وسرپرستان وتعداد شرکت کننده گان تا چند صد نفر میرسد در این جلسات سخنرانی وپرسش و پاسخ ونمایش فیلم انجام میشود برای افزایش معلومات مدیران ومدت ان ۱ الی ۲ روز است ۳ مطالعات منتخب=زمانی که مدیران فرصت کافی برای شرکت در کلاس ندارند مطالبی را برای مدیران انتخاب و برای انها ارسال میکنند و زمانی بین ۴ الی ۶ هفته به انها برای مطالعه فرصت داده میشود سپس نویسنده اثر را برای سخنرانی وپاسخ به پرسش هادعوت میکنند. این روش ساده کم خرج واسان است – نیاز های ویژه انفرادی:برای تعیین نیاز وتنظیم برنامه های اموزشی به جهت رفع نیاز فردی ۱ پروژه های ویژه=روش متداول وانعطاف پذیراست و برای رفع نقاط ضعف مدیران مورد استفاده قرار میگیرد ۲ تکالیف گروهی=این روش صرفا برای اموزش نیست اعضای گروه هر یک دارای وظایف ومسولیت های خاص سازمانی وشغلی هستند. فصل پنجم حقوق و دستمزد دستمزد عادلانه در مقایسه با وظایف ومسولیت ها وشرایط کاری در مقایسه با همکاران داخل وخارج سازمان تعیین میشود . تاثیر حقوق ودستمزد درطرز رفتارسطح زندگی قدرت خرید سلامت روحی وروانی ودر نتیجه افزایش کارایی است. دستمزد غیر منصفانه باعث بحران اقتصادی تقلیل کارایی رفتار ناهنجار ومفاسد اجتماعی میشود حقوق ودستمزد بر روی انگیزه ی فرد تاثیر میگذارد وبسیاری از رفتار های نا هنجار ریشه در حقوق ودستمزد نا عادلانه دارد حقوق ودستمزد =وجه نقد یا هر گونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل ارائه خدمت از کار فرما دریافت میکند .همه ی افراد باید میزان حقوقی را دریافت کنند که متناسب با شئونات انها باشد وخستگی انها را بر طرف نماید دستمزد =برای کارگران براساس ساعت روز هفته تکه کاری محاسبه وپرداخت میشود حقوق=برای کارمندان به کار میرود . برای انجام فعالیت فکری وجسمی به انها پرداخت می شود. مزایا=کلیه امتیازات از قبیل کمک های غیر نقدی (مرخصی وبیمه و........) هزینه زندگی=مبالغی که یک نفر یا خانوار برای اداره ی زندگی خود لازم دارند هزینه زندگی با توجه به سطح زندگی ومنطقه زندگی متفاوت است سطح زندگی =میزان و درجه ی استفاده از کالا و خدمات تورم=میزان پول بدون توجه به میزان تولید افزایش یابد برخی معتقداند نتیجه تورم پسنداز پولی است نظریه های تعیین حقوق و دستمزد : ۱ نظریه عرضه و تقاضا= بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه می شود بدون توجه به نیاز های انسانی وتخصص و مهارت انها. این نوع نگرش به انسان و مهارت های وی درست نیست بین عرضه نیروی کار و حقوق و دستمزد رابطه معکوس وجود دارد ۲ سند یکاها اتحادیه ها و کنفدراسیون ها =به منظور ظبط منافع حرفه ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی کارگران تشکیل میشود . گاهی زیاده طلبی این گروه ها باعث ورشکستگی سازمان ها میشود . و این ها نقش مهمی در تعیین حقوق و دستمزد ایفا میکنند.این راهکار ها در کوتاه مدت موثر ولی در بلند مدت اثرات نا مطلوبی در جامعه دارند. اتحادیه ها و سند یکا ها با کم کردن میزان عرضه ی نیروی کار و اعتصابات در پی افزایش حقوق هستند صاحبان صنایع سعی دارند با استفاده از تکنولوژی پیشرفته و اتوماسیون ورباط ها تعداد نیروی انسانی لازم را بکاهند ۳ نظر یه قدرت پرداخت =براساس میزان درامد پرداخت نمایند .سازمان ها بر دو نوع اند ۱ سازمان هایی که توان اقتصادی فراوانی دارند ۲ سازمانهایی که توان اقتصادی خوبی ندارند= افراد سازمان سازمان را برای دریافت بیشتر حقوق ترک گفته. افزایش حقوق باعث جذب کارکنان بهتر وکارامد ترمیشوند . ۴ کارایی(بهر ه وری) =میزان حقوق به نسبت افزایش کارایی افزایش می یابد برای مقابله با اثار منفی تورم است ۵ قوانین ومقررات دولتی=دولت ها با تصویب قوانین و مقررات حقوق و دستمزد عادلانه را تعیین می کند.این کار باعث تامین رفاه و امنیت اقتصادی میشود ۶ هزینه زندگی =بین پرداختی و هزینه های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد و هر سال با توجه به تورم مبلغ به ان اضافه می شود معایبی نیز در این روش وجود دارد ۷ نظریه های فرهنگی ارزشی =هر فرهنگ دارای ارزش هایی است که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر میزان حقوق و دستمزد تاثیر میگذارد ۱ کار سازنده و مفید را منشا حقوق میدانند ۲ کارهایی که نیاز تجملاتی و یافعالیت های احتکاری را دربر داشته باعث برتری یافتن گروه سود جو میشود ۳ – دسته اول= افرادی که با برتری فکری و انرژی بالا میتواند سطح زندگی خود را بالا برده و غنی باشد و به کار تکیه میکنند – دسته دوم= افرادی که میتوانند کار کنند ولی کار انها براورده کننده نیاز اولیه انهاست و طبق همکاری های عمومی و تعاون زندگی میکنند – دسته سوم= افرادی که دارای ضعف جسمی یا نقص عقلی هستند و توان کار ندارند و بر اساس همکاری عمومی و تامین اجتماعی زندگی میکنند از

حقوق شرعی و قانونی کارکنان است که در مقابل کار برای رفع نیازهای زندگی دستمزد عادلانه دریافت کند ۴– حقوق بر اساس حد اقلی برای نیاز عامل کار به اضافه ی مقداری تغییر پذیر بر اساس کارایی پرداخت می شود –عوامل کار : مهارت =عبارت است از تسلط عملی و شناخت لازم برای انجام یک شغل . مسئولیت =جواب گویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد اموال ابزار الات ماشین الات رویدادها وغیره مساعی =میزان تلاش وکوشش فکری و جسمی لازم برای انجام موفقیت امیز شغل منطبق با استاندارد. شرایط محیط کار =منظور شرایط نامطلوب و خطراتی است که ممکن است درنفس کار وجود داشته باشد – عوامل شخصی =مربوط به صفات کارکنان است وبه طور مستقیم وغیر مستقیم در کار موثر است وربطی به شغل ندارد ولی در اجرای موفقیت امیز ان کمک میکند – عوامل جنبی (مزایا)= از اجزای حقوق و دستمزداست تعداد مزایا بسیار زیاد است ۱ برخی ازمزایاازحقوق ودستمزد میکاهند (ماشین منزل و.....)۲ برخی از مزایا به حقوق ودستمزد می افزایند (حق اولاد وهزینه حمل ونقل و.......) اجزای تشکیل دهنده حقوق ودستمزد : دارای اجزای مختلفی است که ممکن است قابل تشخیص نباشد و درصورت قابل تشخیص بودن قابل تبدیل به واحد های کمی نمی باشد .ومهمترین اجزای تشکیل دهنده ان:الف=ارزش کار برحسب نیاز جامعه ب=عوامل کار ج=عوامل شخصی د=عوامل جنبی ارزش کار های انسان بر حسب نیاز انسان متفاوت است سیاست کلی حقوق ودستمزد =کلیه سازمان ها باید خط مشی درمورد حقوق ودستمزد داشته باشند این سیاست ها وخط مشی ها چارچوب و راهنمابرای تعیین میزان حقوق رابرای همه ی افراد روشن میکند .تعیین میزان حقوق یک مسئله دشواراست حقوق مناسب برای جذب ونگه داری نیروی انسانی متخصص وکارا بسیار مفید است پرداخت حقوق ودستمزد در زمان بیکاری =برای جلو گیری از سواستفاده و تسهیل و تسریع پرداخت .واز نشانه های مدیر متعهد است. برقراری ارتباط با کارکنان بیمار از سو استفاده جلو گیری می نماید فصل ششم ارزشیابی مشاغل هدف نظام ارزیابی تعیین درجه ی اهمیت مشاغل برای پرداخت است ودر این جا فقط شغل مورد ارزیابی قرار میگیرد ارزشیابی مشاغل عبارت اند از یک روش سیستمی به منظور تشخیص وتعیین ارزش نسبی مشاغل. ملاک پرداخت نباید جنسیت باشد برخی صفات – ویژگی ها وخصوصیات روحی روانی وجسمی اثرات مثبت یا منفی بر نتیجه کار میگذارند وبر این اساس باید پرداخت کم یا زیاد شود .افرادی که وظایف ومسولیت های یکسان در سازمان دارند باید از حقوق یکسانی برخوردار شوند مشکلات پایین ترین سطح قابل قبول وبالاترین سطح قابل حصول= ۱ برای مشاغل غیر ملموس بسیار پیچیده است ۲ پایین ترین وبالاـ ترین سطح بسته به عوامل مختلف است مثل شرایط وامکانات واوضاع سیاسی واقتصادی است محدودیت های ارزشیابی مشاغل :طبیعت شغل وروشهای ارزشیابی سیاست حقوق ودستمزد هستند. گاهی به جای شغل شاغل مورد ارزیابی قرار می گیرند و این خود دو مشکل اساسی را در بر دارد ۱ اگر شاغل توانمند باشد ودر شغلی ساده مشغول به کار باشد اشتباها حقوق ودستمزد برای شغل را بالا می برند ۲ واگر شاغل خصوصیات لازم شغل را نداشته باشد ودر عین حال شغل مهم باشد واشتباها حقوق ودستمزد شغل پایین می اید. نحوه ارزشیابی مشاغل : ۱ برای تاسیس سازمان برنامه ریزی می شود وشغلی برای ارزیابی وجود ندارد وبر اساس سازمان مشابه وبه صورت کیفی وذهنی ارزش ریالی شغل مشخص می شود ۲ سازمان در حال فعالیت است وشغل برای ارز یابی موجود است کارشناس باید سازمان راخوب بشناسد ( مانند اهداف روش های انجام کار وجداول حقوق ودستمزد )وموافقت مدیران وکارکنان راجلب نماید ودر انتها انتخاب از میان انها برای همکاری واین حالت برای شناخت خوب سازمان وجلب موافقت مدیران وکارکنان مفید است . نقش مدیر منابع انسانی به حداقل رساندن محدودیت هاوشرایطی را اماده کند که شغل بر اساس واقعیت ارزشیابی شود روشهای ارزشیابی مشاغل ۱ کیفی ۲ کمی و از این دو روش با توجه به شرایط امکانات وماهیت شغل ها استفاده می شود روش های ارزشیابی مشاغل: ۱ روش رده بندی یا رتبه بندی =یکی از ساده ترین روش هاست وبه کارشناس مجرب وکار ازموده نیاز دارد هر شغل براساس شرح شغل در طبقه معینی قرار می گیرد وبر اساس مرتبه حقوق ودستمزد دریافت میکنند .اعضای کمیته باید شناخت کافی از سازمان اهداف ومشاغل داشته باشند در این روش مشاغل از نظر کلی وباتوجه به ظوابط معیار وعواملی که جنبه ذهنی دارند توسط کمیته ها ارز یابی می شوند در این روش یک شغل نسبت به بقیه مشاغل مورد ارزیابی قرار میگیرد در روش رتبه بندی تمام مشاغل سازمان مورد ارزیابی قرار میگیرند وشرح مشاغل روی کارت هایی منعکس می شود وهر یک از کمیته ها شغل ها را از مهم ترین وپیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل وبالعکس طبقه بندی میکنند معایب رتبه بندی کیفی وذهنی بودن ان وتوجه بیش از حد به عناوین به جای محتوااست . ۲ روش درجه بندی ویاروش طبقه بندی مشاغل =روشی کیفی وذهنی است ومشاغل به طور کامل مورد ارزشیابی قرار میگیرند ونسبت به روش قبلی کامل تر است . میتوان از شرح مشاغل استفاده نمود وشرح طبقات کلی را تهیه وتنظیم نمود قرار دادن مشاغل در طبقات ودرجاتی که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته میشود واین روش نیز دارای مزایا ومعایب خاص خود است ۳ روش مقایسه عوامل =انتخاب مشاغل کلیدی وتعیین میزان حقوق مورد تایید کمیته برای این مشاغل. ومشاغل کلیدی مشاغلی اند که محتوای انها در طول زمان ثابت بماند ومعرف بقیه مشاغل سازمان باشند. در این روش ارزشیابی بر اساس عوامل کلی انجام میشود وموفقیت بستگی به نحوه انتخاب مشاغل کلیدی دارد ۱ تجزیه مشاغل بر اساس عوامل شغل= (مهارت مساعی مسولیت ومحیط) ۲ انتخاب مشاغل کلیدی ۳ رتبه بندی مشاغل کلیدی بر مبنای عوامل چهار گانه ۴ تخصص ارزش ریالی به عوامل چهار گانه ۵ تهیه طرح جامع حقوق ودستمزد ورتبه بندی مشاغل سازمان ۴ روش امتیازی =عوامل اصلی شغل را شناسایی وعوامل اصلی را به عوامل فرعی تقسیم می کنیم واین روش یکی از بهترین روش هاست و روشی است که در کشور ما مورد استفاده قرار میگیرد ۱ انتخاب عوامل شغلی ۲ تنظیم ایین نامه امتیازات ۳ تخصیص امتیاز به مشاغل سازمان۴ مطالعه وبررسی حقوق ودستمزد جاری ۵ تعیین سیاست های کلی حقوق ودستمزد ۶ تنظیم واستقرار سیستم حقوق ودستمزد انتخاب عوامل شغلی=حقوق ودستمزد بر اساس مهارت مسولیت مسائی ومحیط داده میشود. عوال اصلی هر سازمان باتوجه به اهداف وروش انجام کار متفاوت است تنظیم ایین نامه امتیازات =تعیین ظوابط ارزشیابی برای عوامل اصلی وفرعی . برای هر کدام از عوامل اصلی وفرعی باید امتیازاتی درنظرگر فته شود مشخص کردن امتیاز شغل وسپس امتیازات را به عوامل اصلی وفرعی تقسیم میکنیم . در سالهای اخیر درصد کمی را برای مهارت ودرصد زیادی را برای مسولیت در نظر گرفته اند واین به دلیل مکانیزه شدن کارها واستفاده از تکنواوژی پیشرفته این مسئله میزان مسولیت رادر قبال محصولات رویداد ها ایمنی وابزار الات راافزایش میدهد تخصیص امتیاز به کلیه مشاغل موجود در سازمان =بااستفاده از ایین نامه امتیازاتی که در مرحله قبل تهیه وتنظیم شده کلیه مشاغل سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته وامتیازاتی برای ان مشاغل در نظر میگیرند بررسی حقوق ودستمزد جاری در بازار = بر اساس ارزش امتیازاتی به خود اختصاص میدهند . مجموع امتیاز نشان دهنده ی ارزش کار است دادن امتیاز گاهی بسیار مشکل است تعیین سیاست کلی حقوق ودستمزد =براساس روند میتوان حقوق ودستمزد برحسب امتیازمحاسبه گردد و دو نوع پرداختی ۱ مسطح =براساس طبقه شغلی به فرد حقوق داده میشود نه

براساس امتیاز ۲ متغیر =حقوق بر اساس امتیازات افزایش می یابد. حد اقل وحد اکثر دستمزد برای طبقات مختلف شغلی را مشخص میکند اگر حقوق بر اساس نرخ مسطح باشد طبقات بیشتری ایجاد تا فاصله بین طبقات کمتر باشد برای جذب افراد شایسته از حد اکثر حقوق طبقات شغلی استفاده میشود در روش مسطح افزایش حقوق مستلزم رفتن به طبقات بالا تر است تنظیم و استقرار سیستم حقوق ودستمزد =کلیه حقوق ودستمزد باید در چار چوب وساختار حقوقی سازمان باشد .اگر حقوق ودستمزد گروهی از کارکنان بالا تر از حد معمول باشد حقوق ان ها افزایش نمی یابد تا به حد معمول (استاندارد) برسد. واگر حقوق گروهی از کارکنان کمتر از حد معمول باشد حقوق ان ها افزایش می یابد تا به حد استاندارد برسد گاهی ممکن است دستمزد سالهای قبل نیز جبران شود ارزش یابی مشاغل در ایران =در سال ۱۳۰۱ با تصویب قانون استخدامی برای مشاغل دولتی انجام شد وکمترین حقوق مربوط به مشاغل ثباتی وبیشترین حقوق برای مدیریت کل مشخص گردید واز سال ۱۳۳۳سازمان طبقه بندی مشاغل تاسیس شد فصل هفتم انظباط ورسیدگی به شکایات علی رغم تلاش های بسیار برای جذب وگزینش کار کنانی وارد سازمان میشوند که به دلایلی رفتار نا هنجار در محیط کار از خود نشان میدهند ودرصورتی که راهنمایی ومشاوره موثر واقع نشود دیسیپلین برای کارکنان مشکل افرین ضروری است انظباط یا دیسیپلین =عبارت است از ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین ومقررات واستانداردهای سازمانی هماهنگ نموده وبرابر ان رفتار نمایند انواع انظباط: ۱ باز دارنده =کارکنان را به رعایت قوانین تشویق میکند.ومانع بروز مشکلات انظباطی میشود وحس خود کنترلی ورعایت قوانین رادر کارکنان ایجاد می نماید ومدیر پرسنلی باید کار کنان را در این راه همراه خود سازد ۲ اصلاح کننده =اقداماتی در مورد کارکنانی که قوانین ومقررات را رعایت نمی کنند انجام شود وهدف این نوع انظباط باز داشتن کارکنان خاطی از بی توجهی به قوانین ومقررات واستاندارد سازمانی واصلاح رفتار ان ها باشد نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انظباطی مورد توجه قرار گیرد الف- نوع واهمیت خطا=رفتار نا هنجاری که ممکن است موجب اقدام انظباطی گردد متفاوت است ب- طول زمان وتکرار خطا=خطا از چه زمانی شروع وچند بار تکرار شد ج- سوابق کاری کارکنان =سابقه کارنان باید مورد توجه قرار گیرد به افرادی که سابقه درخشانی دارند باید تخفیف داده شود د- شرایط خاطی =شرایط خطا کار در زمان وقوع خطا باید مورد توجه قرار گیرد ح- درجه اعمال سیاست باز دارنده=در نوع ومیزان مجازات ها در نظر گرفته شود و- سابقه سیاست انظباطی سازمان =باتوجه به روش گذشته ی سازمان عمل میکنند. ز-اثار مجازات ها در سایر کارکنان =باید به اثر مجازات ها روی سایر کارکنان مورد بررسی قرار گیرد استراتژی های اعمال انظباط:نحوه ی انجام اقدامات انظباطی سازمان در چارچوب سیاست ها الف- استفاده از روش های غیر کلامی عبارت از تغییر حالت چهره مانند( اخم ) ب- در صورت عدم موفقیت در روش های غیر کلامی از روش های اخطار شفاهی به کارکنان در خلوت و به صورت مستقیم وغیر مستقیم ج- اخطار شفاهی در مقابل دیگران ز-انفصال موقت باکسر حقوق د- اخطار کتبی بدون درج در پرونده ج-انتقال به مراکز بد اب وهوا ح- اخطار کتبی با درج در پرونده استخدامی ط- تنزیل درجه ویا تغییر شغل و- توبیخ کتبی ی-تعقیب قانونی واخراج رسیدگی به شکایات :مدیران منابع انسانی باید به دنبال ریشه های نارضایتی باشند قبل از شکایت رسمی یا تغییر در کیفیت وکمیت کالا ۱ نارضایتی =چیزی که انسان را آزار میدهد اعم از این که ان را به دیگران بیان کند یا بیان نکند ۲ گله کردن گفتن یا نوشتن مسئله یا عامل وچیزی که باعث نارضایتی گردیده به منظور جلب کمک دیگران برای رفع ریشه های نارضایتی ۳ شکایت =گله نمودن کتبی به مراجع قانونی کارکنان باید بدانند که چگونه شکایت کنند که موجب ضایع شدن حق وحقوق ان ها نشود شکایت بهتر است توسط کسانی که به ریشه های نا رضایتی نزدیکترند حل شود وبعضی از مواقع شکایت در خارج سازمان رسیدگی میشود فصل هشتم ارزشیابی شایستگی کارکنان اثربخشی عبارت اند از رسیدن به هدف در زمان مشخص وکارایی عبارت اند از نسبت داده به ستاده در یک سیستم سازمانی است عملکرد انسان بازتاب افکار خصوصیات روحیات طرز تلقی او نسبت به جهان هستی است سازمان ها اهدافی دارند وبرای رسیدن به این اهداف منابع انسانی نیاز دارد. ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است وزندگی مادی تنها وسیله ی تشخیص میزان شایستگی است ارزشیابی کارکنان عبارت است از مراحلی که سازمان نحوه ی عملکرد منابع انسانی را در انجام وظایف مورد بررسی قرار میدهد موضوع ارزشیابی کارکنان نحوه ی انجام وظایف ومسولیت ها وسنجش برخی از صفات خصوصیات وویژگی شخصی کار کنان ارزشیابی هم به نفع کارکنان وهم به نفع سازمان است . برخی از صفات کارکنان ممکن است اثر مثبت یا منفی در کار داشته باشد در ارزشیابی استعداد های بالفعل ورفتار ظاهری مورد بررسی وباید به استعداد های بالقوه ی افراد نیز توجه شود معیار های ارزشیابی کارکنان : ۱ معیارهای کاری =شرایطی که برای انجام موفقیت امیز شغل لازم هستند.مانند (سن وتجربه وتحصیلات و.......) ۲ معیار های اخلاقی=ان دسته از صفات خصوصیات وویژگی های خوب انسانی .مانند (خوش برخوردی ادب متانت اعتماد به نفس و........)که در بین همه ی افراد دارای ارزش وقابل قبول است. ۳ معیار های ارزشی =معیار هایی که ریشه در جهان بینی وایدولوژی افراد دارد معیار های مهم ارزشی هستند. در حکومت های الهی خط مشی بر اساس سیره وروش انبیای الهی ودستورات انها انتخاب میگردد ودر اسلام ارزشیابی بسیار دقیق انجام شده است و۲۶۲ ایه در مورد بهشت و۱۵۴ ایه در مورد جهنم و۸۵۱ایه در مورد بعث قیامت ومجازات اورده شده واین نشان دهنده توجه خداوند به افعال وقول وافکار است وقران به صفات وخصوصیات افراد توجه بسیار کرده واز انسان ها چیزی بیشتر از توان انها نخواسته است. ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی:ارشیابی عینی توسط دیگران قابل تایید وتصدیق است ودر مورد مسائلی است که ما انها را می بینیم ولی ارزشیابی ذهنی توسط دیگران قابل تایید وتصدیق نمی باشد مثل قضاوت های سرپرست از مرئوسین واین نوع ارزشیابی از اعتبار کمتری برخوردار است انحراف در ارزشیابی کارکنان :بزرگترین عامل انحراف ارزشیابی ذهنی کارکنان است ۱ تعمیم گروهی =قضاوت های شخصی سرپرست بر مرئوسین حاکم میشود .ممکن است یک ویژگی خوب یا بد سایر خصوصیات آن را تحت شعاع قرار دهد ۲ تمایل به ارزشیابی متوسط=بعضی از مسولین تمایل چندانی به ارزش یابی واقعی ندارند وسعی میکنند امتیازات هر کس را متوسط در نظر گیرند ۳ تمایل به ارفاغ یا سخت گیری بی مورد ممکن است بیش از حد دقت نماید وسخت گیری بی مورداعمال نماید ودر کار خود وسواس کامل به خرج دهد وبرای جلوگیری از ارزشیابی بی دقت وسخت گیرانه باید عوامل وظوابط ارزشیابی را تا حد امکان روشن نمایند ۴ انتظارات فرهنگی =باتوجه به معیار فرهنگی خاص خود که به دو صورت خود اگاهانه وخود نا اگاهانه انسانها را ارزشیابی میکنند.در ارزشیابی باید به تفاوت فرهنگ ها توجه شود ۵ گرایشات به تبعیض نژادی =برخی از مسولان به صورت خود اگاه یا خود نا اگاه تحت تاثیر عواملی مثل ملیت قومیت رنگ ونژاد قرار میگیرند وگروهی ممکن است به جنسیت حساس باشند ۶ تاثیر رفتار های اخیر کارکنان =مسولین تحت تاثیر رفتار خوب یابد کارکنان قرار میگیرند وبدون توجه به رفتار قبلی چه کسانی باید ارزشیابی نمایند ؟ارزشیابی سنتی که ارزشیابی توسط پدر بود(سرپرستان مستقیم) –

کارشناسان ارزشیابی – کارکنان – همکاران – مرئوسین ومدیر ردهی بالاتر ۱ ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم =ارزش یابی به وسیله ی پدر .قدیمی ترین ومتداول ترین روش است. ومحاسن این روش شناخت دقیق سرپرستان از وظایف ومسولیت ها وشرایط محیط کاری در کیفیت وکمیت کالاـ وخدمات ومعایب ان اعمال نظر اگاهانه یا نا اگاهانه در امر ارزش یابی وبا توجه به این که ارشیابی هر سالی یک بار انجام میشود در سازمانهایی که مدت سرپرستی ان کمتر یکسال است از اعتبار ان کاسته میشود ۲ ارزشیابی به وسیله ی کارشناس امور پرسنلی =برای کارکنانی که در طول سال وظایف مختلفی را انجام می دهند در پایان هر پروژه فرد ارزشیابی میشود. ونتیجه ارزشیابی به واحد امور پرسنلی فرستاده می شود وکارشناس گزارش رامورد ارزیابی قرار می دهد ونقاط ضعف وقوت افراد را مشخص میکند وضمن مطلع ساختن ان ها نقاط مثبت را تقویت ونقاط منفی را با فرستادن افراد به کلاس ودوره های اموزشی رفع می گردد واین روش در سازمان های ماتریسی که سرپرست مستقیم وهمیشگی ندارد استفاده میگردد ۳ ارزیابی خویشتن (خود ارزیابی )=با ایجاد محیطی صمیمی می توان ارزشیابی از طریق خود را در سازمان ها اجرایی نمود ومشکلات ان عبارت اند از عدم استقبال کارکنان وصحت اعتبار نظرات .ارزیابی توسط خود با مشخص کردن نقاط ضعف وقوت با توجه به استانداردهای کاری ورفتاری وتشکیل کمیته هایی برای ارزیابی اختلاف نظر کارکنان وسرپرستان وانجام اصلاحات لازم. ۴ ارزشیابی توسط همکاران =روش معتبر وقابل قبولی است به دلیل شناخت بهتر از نقاط ضعف وقوت همکاران ومیانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی تاثیر داده میشود ۵ ارزشیابی توسط مرئوسین =برای ارزشیابی سرپرستان ومدیران میانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی دخالت داده میشود ۶ ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان =منصفانه تر وجلوگیری از سخت گیری .زمانی که که هدف مقایسه کارکنان باشد برای انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر به منظور کاهش اعمال نظر سرپرست وبه دو صورت انجام میشود ۱ تایید وامضای نظرسرپرست در مورد مرئوسین پس از اطمینان ۲ دخالت مستقیم در کار ارزشیابی (توسط پدر بزرگ ) ۷ ارزشیابی توسط مراکز مشاوره وراهنمایی =این نوع ارزشیابی شایسته تر است علاوه بر شناسایی استعداد بالفعل شناسایی استعداد بالقوه ودر نظر گرفتن شایستگی برای ترفیع .ممکن است فرد در منصب کنونی خود خوب فعالیت کند اما در منصب بالاتر ضعیف باشد ویاممکن است فرد در منصب کنونی خود ضعیف باشد اما در منصب بالاتر بتواند موفق باشد ارزشیابی کارکنان وارزشیابی مشاغل برای تعیین حقوق ودستمزد مورد استفاده قرار گیرد روش هاوفنون ارزشیابی شایستگی کارکنان رتبه بندی =قدیمی ترین وساده ترین روش .انها براساس عوامل کلی سنجیده وانها را با یکدیگر مقایسه وانرا در لیستی قرار میدهد ومشخص شدن برتری انها. روش درجه بندی =( توضیع اجباری )در نظر گرفتن طبقات خاص برای ارزشیابی کارکنان وطبقات تعریف شده ومشخص است وکارکنان را با طبقات سنجیده وقرار گرفتن در یکی از طبقات مقیاس های گرافیکی =قدیمی ومتداول ترین روش است.شبیه روش مقایسه فرد با فرد است ولی به جای نظر کلی کار ارزشیابی با استفاده از تعاریف انجام میشود .انتخاب عوامل اصلی وفرعی در این روش بسیار مهم وحیاطی است و وابستگی کامل به فرهنگ سازمانی وارزش های پذیرفته شده دارد چک لیست=برای کم شدن بار مسولیت مدیران افراد را ارزشیابی نمی کنند بلکه گزارشی در مورد انها می نویسند وارزشیابی واقعی کارکنان در اداره ی امور پرسنلی انجام میشود انتخاب اجباری =خالی از هر کونه اعمال نظر واز بین دو سوال حتما باید به یکی جواب داده شود وقایع حساس =مشاهده ثبت ونگه داری رفتار های خارج از حد متعارف مثبت یا منفی ودر نتیجه تصمیم گیری وباید در فواصل زمانی مشخص رفتار خوب یا بد به او گوش زد شود مدیریت برمبنای هدف=مشارکت رئیس ومرئوس برای برنامه ریزی وتعیین هدف وارزیابی نتیجه مرئوسین رفتار خود رادر جهت نیل به اهداف تغییر میدهند اهداف باید جنبه ی کیفی وکمی داشته باشند ودر عین حال عینی باشند وگاهی اوقات اهداف رئیس ومرئوس به تصویب مدیر رده ی بالاتر نیز میرسد ارزشیابی روانی =سنجش استعداد های بالقوه ی کارکنان برای رشد وشکوفایی و وقت وانرژی زیادی میبرد وبرای ارزشیابی مدیران جوان به کار میرود دراین روش مصاحبه ی ارزشیابی تست های روان سنجی ونظر خواهی ونظر سرپرست مستقیم مورد استفاده قرار می گیرد به علت کنجکاوی از طرف کارکنان مورد توجه قرار نمی گیرد تنگناهای ارزشیابی کارکنان =به دلیل تکرار شدن این ارزشیابی در طول سالها مورد توجه قرار نمی گیرد وباید به این ها اموزش هایی داد مصاحبه های ارزشیابی =سنجش استعداد بالقوه وتعیین میزان امادگی برای اموزش وتوسعه کارکنان. اطلاع رسانی کارکنان از نتایج ارزشیابی وحل اختلاف بین ارزشیابی کننده گان وارزشیابی شونده گان ونتایج ارزشیابی باید صریح روشن وامیدوار کننده باشند . به افرادی که امتیازات کمی دارند باید فرصت داده شود تادلایل ومشکلات خود را بیان نمایند ومدیر را قانع سازند که قصور از انها نبوده واو سعی خود را در کار خود کرده ومسائل ومشکلاتی که وجود دارد باید شناخته ورفع شود. افراد را مورد اموزش وراهنمایی ومشاوره قرار میدهند ودر اخر باید طوری جمع بندی شود که متوجه شوند چه اقداماتی برای بهبود کمی وکیفی وظایف خود باید انجام دهند وچه کمک هایی می توانند دریافت کنند فصل نهم برنا مه ریزی نیروی انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله ی ان سازمانها اطمینان می یابند که نوع ومیزان منابع انسانی لازم برای انجام وظایف ومسولیت های سازمانی راهمواره در اختیار داشته باشند برنامه ریزی نیروی نسانی با برنامه ریزی استراتژیک ارتباط نزدیکی دارد مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی =برنامه ریزی های کوتاه مدت نمایانگر نوع ویزان نیروی انسانی است که برای سال اینده جذب گزینش واموزش داده شوند وبرنامه ریزی میان مدت وبلند مدت سازمان نشانگر موقعیت ونیاز پرسنلی برای ۲ و۵ و ۱۰ سال اینده میباشد اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی =منابع انسانی منابع را با یک دیگر تلفیق وترکیب وبرای نیل به اهداف سازمانی هماهنگ می نماید نیروی انسانی دارای اهمیت بسیار است وعدم توجه به ان باعث متزلزل شدن پایه های سازمان ومدیریت در سطح خرد وکلان میشوند مرتبت نمودن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه های استراتژیک =برنامه ریزی های نیروی انسانی فقط به منظور مقابله با کمبود ویا تورم منابع انسانی در سازمان انجام می پذیرد و فکر میکنند که برنامه ریزی نیروی انسانی برای ارتقای کیفی وکمی تولیدات وخدمات است البته تلفیق برنامه های استراتژیک و برنامه ریز نیروی انسانی کار مشکلی است گام های اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی =بررسی ضایعات پرسنلی یکی از نخستین گام هاست عوامل درن سازمانی از قبیل روحیه یافراد شیوها ی مدیریت رضایت شغلی میزان حقوق ودستمزد می توانند در ثبات ونگه داری منابع انسانی نقش تعیین کنندهای داشته باشند محاسبه نرخ کاهش نیروی انسانی در کلیه ی سطوح سازمانی در فواصل زمانی معیین مانند هر سالی یک بار ضروری است . مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی: مرحله اول – پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در اینده مرحله دوم- پیش بینی میزان عرضه ی منابع انسانی در اینده مرحله سوم- پیش بینی نحوه تطبیق عرضه وتقاضای منابع انسانی در اینده مرحله اول= پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در اینده عوامل کوتاه مدت وبلند مدتی ودخالت دارند که باید مورد بررسی وتجزیه وتحلیل وشناخت کامل قرار گیرند عبارت اند از اهداف وبرنامه های بلند مدت سازمان – روند رشد جمعیت –اوضاع واحوال اقتصادی جامعه- روند تکنولوژی وروند سیاسی اجتماعی جامعه. در مطالعه ی عوامل کوتاه مدت لازم است

برنامه وبودجه ی سازمان ضایعات پرسنلی وقوانین ومقررات نظارت وکنترل دولت کاملا مورد بررسی قرار گرفته ودر برنامه ریزی نیروی انسانی ملحوظ گردد. مرحله دوم=پیش بینی میزان عرضه ی نیروی انسانی به بازار کار نیازمند به بررسی میزان عرضه ی داخلی ابتدا باید کلیه ی نیروی انسانی موجود در سازمان اعم از قشر مدیریتی وغیر مدیریتی مورد شناخت دقیق قرار گیرند برای انجام این عمل می توان از فرم هایی استفاده نمودکه نمونه هایی از ان ارائه شده در این مرحله از تهیه وتنظیم واستفاده از نمودار های جایگزینی که نمونه ی ساده ای از ان در کتاب اورده شده استفاده نمود . پس از مشخص شدن میزان عرضه ی داخلی یعنی نیروی انسانی موجود که می توانند برای نیل به اهداف اینده ی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند تصمیمات لازم برای اموزش وامادہ سازی انان اتخاذ نمایند باقیمانده ی منابع انسانی لازم را با بررسی های مربوطه یعنی برسی عرضه ی خارجی منابع انسانی مشخص وتامین میگردد. البته در بررسی های مربوطه به عرضه ی خارجی منابع انسانی عواملی از قبیل بررسی نیاز خارجی سازمان –عرضه ی منابع انسانی به بازار کار –عکس العمل جامعه نسبت به سازمان ومسائل دموگرافیک مورد نظر باشد مرحله سوم=پیش بینی نحوه ی تطبیق عرضه وتقاضای نیروی انسانی در این پیش بینی ها عواملی از قبیل استخدام نیرو های جدید –اموزش وامادہ سازی نیروهای موجود –برنامه ریزی حرفه ای ومدیریت حرف شغلی –بهبود سیستم ها وروش ها ودر صورت لزوم نحوه ی تحلیل نیروی انسانی دخالت دارند که عمیقا مورد مطالعه وبررسی قرار میگیرد فصل دهم سلامتی ایمنی ورفاه کارکنان مدیران پرسنلی یا امور اداری مسولیت اجرای قوانین ومقررات مربوط به سلامت وایمنی کار کنان را بر عهده دارند واین در صورتی است که مدیران رده ی سازمانها نه تنها در لفظ بلکه در عمل نیز کاملا متعهد باشند . باید توجه داشت که ایجاد وتوسعه ی فعالیت هایی که موجب تامین سلامتی ایمنی رفاه وامنیت اجتماعی کارکنان می گردد با اموزش وبه سازی مدیران سطوح بالای سازمانی وبه ویژه مدیران پرسنلی ارتباط مستقیم دارد بنابر این باید با برنامه ریزی های اموزش وتوسعه ی مدیران انان رانسبت به برنامه های مذکور متعهد ساخت سلامتی=رفاه فیزیکی وروانی یارها بودن وعدم ابتلا به بیماری های جسمی روحی روانی وروان تنی ودر مدیریت منابع انسانی. فرد سالم کسی است که از نقطه نظر خود ودیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی اجتماعی وکاری سازگار باشد . تندرستی وروان درستی روز به روز اهمیت بیشتری بر سازمان و مدیریت برخوردار است مبارزه با الکل =اثرات منفی از مواد مخدر در جوامع بسیار ویرانگر است واستفاده از مواد مخدر در کلیه ی سطوح سازمانی زنان–مردان –جوانان وحتی بچه ها نیز سرایت نموده وکلیه ی افراد در جوامع صنعتی وجهان سوم در معرض خطر قرار دارند مشکلاتی که توسط کارکنان معتاد به الکل ومواد مخدر به وجود می اید اعم از غیبت های بیش از اندازه –کیفیت کار پایین –حوادث وسوانح در محیط کاراغلب به وسیله ی کارکنانی که مشکل اعتیاد به الکل ویا مواد مخدر دارند به وجود می اید مبارزه با کشیدن سیگار =سیگار کشیدن قبل از این که یک خود کشی باشد یک دیگر کشی است وتحقیقات نشان داده که دود ناشی از کشیدن سیگار برای اطرافیان بیشتر از فرد زیانبار است عکس العمل سازمانها در مقابل افراد سیگاری =برخی از سازمانها برنامه هایی برای ترک سیگار دارند وبرخی دیگر مکان مشخصی را برای کشیدن سیگار اختصاص میدهند ودربعضی مواقع حتی از استخدام افراد سیکاری جلو گیری می نمایند تقلیل فشار های عصبی یا استرس عبات اند از عکس العمل های فیزیکی روانی ویاشیمیایی بدن در مقابل رویداد ها –موقعیت های وحشت ناک –هیجان اور –گیج کننده –خطرناک ویا حساس برای انسان هر چند به نظر وی انسانها در مراحل زندگی سالم وطبیعی خویش به مقداری از فشار مذکور نیاز مند اند میزان استرس مفید بستگی به میزان تحمل وعوامل استرس زا دارد همه ی انسانها در درجاتی از استرس خوشایند وناخوشایند بهترین عکس العمل را از خود نشان میدهند ایمنی =شرایطی که منابع انسانی را از عوامل مضری که می تواند سلامتی انها را به خطر اندازد مصون دارد مسولیت عمده ی ایمن سازی به عهده ی مدیران بالای سازمانی به خصوص مدیران پرسنلی است البته اهمیت همکاری مدیران را در ایجاد محیط امن نمی توان نادیده گرفت عوامل حادثه زا در محیط کار= ۱ رفتار کارکنان ۲ شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری ۳ ابزار الات غیر استاندارد ویا فرسوده ویا تلفیقی از همه ی این عوامل مذکور تحقیقات ایمن سازی محیط کاری =این تحقیقات توسط سازمان های بزرگ وونیز مهندسین ایمنی به منظور یافتن عواملی که سلامت کارکنان را به خطر می اندازد انجام می شودوانها نظراتی را در مورد ایمنی و طراحی مجدد ابزار الات ومحیط های فیزیکی کار وظایف ومسولیت های شغلی به طریقی که با صفات وخصوصیات ویژگی ها ونیاز های انسانی سازگاری داشته باشد ارائه مینماید این عمل را ارگونومیس ویا مهندسی فاکتور های انسانی میگویند ارگونومی =بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار در واقع علم مطالعه کارایی وفعالیت فیزیکی انسان . ایمن سازی محیط کار :سازمان ها باید برای ایمن سازی محیط کاری خود دارای استراتژی هاوسیاست هاوبرنامه هایی به منظور تقلیل حوادث وسوانح وخسارت جانی ومالی ناشی از ان باشند جلب حمایت مدیر رده ی بالای سازمانی =به منظور پیشبرد برنامه های ایمن سازی. محیط کاری یکی از الزامات موفقیت در برنامهای مذ کور است تعیین مسول ایمنی =مسولین ایمنی در سازمان ها باید بیشتر به ابعاد اموزشی مسولیت خویش توجه داشته باشند وخود را به منزله ی یک مربی اموزشی برای تشویق وترقیب نکات ایمنی تلقی نمایند طراحی عملیات ومحیط کاری با توجه به نکات ایمنی =یک محیط کاری امن باید محیطی نظیف روشن ودارای تهویه باشد ووسایل وابزار الات باید دارای استاندارد باشند اموزش=شاید به جرات بتوان گفت که قسمت اعظم برنامه های حفاظت وایمنی در محیط های کاری مربوط به اموزش کارکنان به منظور رعایت نکات ایمنی است ثبت وظبط اطلاعات مربوط به سوانح وحوادث ۱ مرگ ومیر های ناشی از حوادث وسوانح ۲ مواردی که منجر به از دست دادن روز های کاری شده ۳ مواردی که مرگ ومیر واز دست دادن روز های کاری را در بر نداشته ولی اقداماتی بیشتر از کمک های اولیه را می طلبیده تجزیه وتحلیل حوادث وسوانح =انهایی که خسارت مستقیم داشته اند مثل حقوق ودستمزد پرداختنی به کارکنان مجروح واز کار افتاده ویا خانواده های مرحوم شده گان. وخسارت های غیر مستقیم عبارت اند از هزینه های مالی مربوط به تحقیقات ریشه یابی ها وجایگزین مرحومین واز کار افتادگان وعقب افتادگی در کارها واگر منابع انسانی اموزش های لازم را دیده وریشه ها وعوامل حادثه زا در محیط کاری خود را شناخته باشد میزان حوادث وسوانح کاهش می یابد ۴ حادثه به دلایل انسانی به وقوع می پیوندد و۱ حادثه به دلیل تکنیکی ونواقص فنی وبین حوادث وسوانح وعواملی از قبیل خستگی های رانندگی –شیوه های مدیریت –سرپرستی غلط –استرس ومشکلات اقتصادی وغیره رابطه ی مستقیمی وجود دارد عوامل دیگری از قبیل شوخی ومزاح در محیط کار با استفاده از وسایل وابزار الات کاری –بی پروایی –خود را انگشت نما کردن- کم حوصلگی وچاقی مفرط را در ایجاد وافزایش سوانح در محیط کاری نمی توان نادیده گرفت. بین سابقه ی کارکنان ومیزان حوادث در کار رابطه ی معکوس وجود دارد مسابقات ایمنی=در این روش اگر کارکنان یک قسمت سعی در تقلیل حوادث وسوانح بنمایند (درطول یک سال)از طرف مدیریت تشویق خواهند شد اجباری نمودن رعایت قوانین ومقررات ایمنی رفاه= به معنی تن اسایی واسودگی است. وهدف از برنامه

های رفاهی کارکنان انجام اقداماتی به منظور تامین تندرستی وروان درستی کارکنان است امکانات رفاهی میتواند دو مزیت داشته باشد یکی مزایای جسمی ودیگری مزایلی روانی احساسی شرایط کنونی ووظایف ادارات رفاه کارکنان در سازمان ۱ ایجاد تعاونیهای مسکن وتهیه مسکن ارزان قیمت = اغلب شرکت های خصوصی ودولتی دارای شرکت تعاونی مسکن می باشند وکارکنان خود را با خرید چند سهم در ان شریک می کنند این شرکت ها به دلیل ضعف مالی مدیریتی وجایگاه قانونی نمی توانند زمین های ارزان قیمتی را خریداری کرده . ۲ ایجاد بیمه وخدمات درمانی=انسان به دلیل اندیشمند بودنش از همان ابتدای خلقت به فکر چاره جویی برای مسائلی مثل اتشفشان – سیل – زلزله – وبیماری – از دست دادن اعضا- پیری – از کار افتادگی – مرگ وبی سرپرستی بوده تا ارامش واسایش خود را تامین کند انواع بیمه که در کشور ما وجود دارد =۱ بیمه عمر ۲ بیمه نقص عضو ۳ بیمه بیکاری ۴ بیمه حوادث وسوانح ۵ بیمه از کار افتادگی ۶ بیمه خدمات درمانی ۷ بیمه حریق ۸ بیمه سرقت ۹ بیمه بینایی۱۰ بیمه دندان خدمات دندان پزشکی ۱۱ بیمه بیماری های روانی ۱۲ بیمه باز نشستگی ۳ ایجاد شرکت های تعاونی مصرف=با هم کاری کارکنان یک سازمان وخرید سهام از سوی انان پدید می ایدو در این تعاونی ها کالاهای مرغوب و ضروری زندگی به فروش میرسد. کالاها باید به قیمت تمام شده به اضافه ی یک سود عادلانه وناچیزکه به نسبت سرمایه بین صاحبان سهام تقسیم میگرددعرضه گردد. ۴ ایجاد مهد کودک در محیط کار=ایجاد مهد کودک اولین بار در ایران وتوسط بانک مرکزی در سال ۱۳۵۶ برای نگه داری ومراقبت از اطفال در سنین قبل از دبستان بود . برای مادرانی که بالجبار باید کار وفعالیت نمایند ۵ پرداخت کمک های نقدی وغیر نقدی=کمک های غیر نقدی گاهی به صورت بن برای خرید کالا های ضروری وگاهی هم کالاهای ضروری رابه صورت مستقیم در اختیار کارکنان قرارمیدهند ۶ ایجاد سرویس های رفت وامد=برقراری سیستم های رفت وامد برای کارکنان کم درامد وباتوجه به وسعت شهر های بزرگ – ازدحام جمعیت – کمبود امکانات حمل ونقل– ومشکلات دیگر مانند ترافیک – کمبود محل پارک – الودگی هواوصداوخطرات ناشی از رانندگی جنون امیز برای کاهش فشار عصبی کارکنان. ۷ در نظر گرفتن مرخصی استحقاقی واستعلاجی=بر اساس سوابق کاری کارکنان محاسبه وتعیین می گردد معمولاـ برای مرخصی استعلاجی وجهی برای کارکنان تعیین میگردد تا کارکنان بدون دلیل موجه غیبت نکنند انواع مرخصی =مرخصی دو روز اخر هفته –مرخصی های بدون حقوق- افزایش مرخصی استعلاجی در صورت لزوم– مرخصی برای فوت بستگان درجه یک – مرخصی زایمان – وفرصت های مطالعاتی کارکنان . ۸ ایجاد مراکز مشاوره وراهنمایی کارکنان=تحت نظارت مدیر پرسنلی به عنوان مرکز مشاوره وراهنمایی کارکنان وبه کلیه سازمان سرویس میدهد ودر سازمان های اداری روانشناسان عمومی ودر سازمانهای دولتی وصنعتی روانشناسان صنعتی وجود دارد. این امر مهم را برعهده دارند. مشاوره وراهنمایی نه تنها در زمینه های کاری بلکه در زمینه های اجتماعی ومشکلات زندگی خصوصی کارکنان هم انجام میپذیرد .واین عمل در اکثر مواقع به صورت محرمانه انجام میپذیرد واثری از ان در پرونده وسوابق استخدامی کارکنان باقی نمی ماند. ۹ ایجاد رستوران وکانتین در محیط کار=تندرستی وسلامتی کارکنان با ارائه ی غذای سالم وبهداشتی ومقوی ودیگر کمک ومساعدت مالی انان از طریق فروش ارزان غذا در یک محیط ارام وبهداشتی انجام می پذیرد. ۱۰ ایجاد اماکن رفاهی ورزشی برای کارکنان وخانواده های ان ها=امکان تفریحی رفاهی وورزشی مانند اردو گاه ها- پلاژها – باشگاه ها – استخر زمین والیبال وبسکتبال- تنیس وفضای سبزو اردوهای سیاحتی وزیارتی برای تابستان وتعطیلات نوروزواستراحت کارکنان وخانواده های انها امری ضروری است برای تامین رواندرستی کارکنان سازمان. ۱۱ ایجاد درمانگاه در محیط کار=ارائه ی خدمات مستقیم به کارکنان وخانواده های انها یکی دیگر از اقدامات رفاهی است واین درمانگاه ها در وقت اداری یاتمام وقت مشغول به کار هستند کادر پزشکی که در محیط کا استقرار می یابند باید شامل مشاور بهداشت – پزشک عمومی – دندان پزشک – پرستار وبهیار باشد . ۱۲ ایجاد صندوق قرض الحسنه وپس انداز=وامهای قرض الحسنه باید بسیار سریع محرمانه باشد وبراساس اساسنامه ی صندوق حداکثر زمان ومبلغ تعیین شود که بستگی به میزان نقدینگی دارد درپایان در این جا سعی شده خلاصه ی کاملی ازکتاب جناب آقای دکتر سید حسین ابطحی ارائه گردد

### منابع حقوق انسانی در دوره ساسانی

دکتر پدرام جم

اجتماع دوره ساسانی را ترکیب متنوعی از مردمان با فرهنگ‌ها، آداب و رسوم و سنن و همین‌طور ادیان گوناگون تشکیل می‌داد. همه مردمان آزاد بومی قلمرو ساسانی، صرف نظر از دین و فرهنگ اتباع شاهنشاهی بودند و اصطلاحا «بنده شاه شاهان»۱ نامیده می‌شدند. مردان آزاد با رسیدن به ۱۵ سالگی، به لحاظ حقوقی واجد تمام حقوق و مسوولیت‌های مدنی شمرده می‌شدند. برای مثال، یک مرد بالغ می‌توانست اقامه دعوی کند، شهادت او در دادگاه نافذ بود و در مقام سرپرست۲ خانواده خود، مسوول اعمال افراد تحت سرپرستی خود بود. در مقابل مردمان آزاد، بردگان۳ قرار داشتند که به لحاظ نظری، شیء پنداشته می‌شدند. اگرچه نمی‌توان گروه اخیر را کاملاـ محروم از تمامی حقوق مدنی دانست اما میزان برخورداری ایشان از این حقوق بسیار اندک بود. شهادت یک برده به طور کل در دادگاه جایز نبود، مگر آن که اختلاف بر سر مالکیت همان برده بود. همچنین ممکن بود یک فرد به نسبتی آزاد و به نسبتی برده باشد.۴به جز «آزادی»، جنسیت و سن عوامل دیگری بودند که بر وضعیت افراد اثرگذار بودند. در مقایسه با مردان آزاد، زنان معمولاـ محدودیت‌های حقوقی مشخصی داشتند. سنت کهن، شهادت زنان را جایز نمی‌دانست اما مواردی وجود داشته که شهادت یک مرد و یک زن و حتی شهادت ۲زن پذیرفته شده است. زنی که تحت سرپرستی قرار داشت، تنها با اجازه سرپرست خود می‌توانست مستقلا به کسب و کار بپردازد و درآمد خود را در اختیار بگیرد. زنان پیش از ازدواج به طور معمول تحت سرپرستی پدر و پس از ازدواج تحت سرپرستی شوهر قرار داشتند. پیچیدگی ازدواج و انواع گوناگون آن در دوره ساسانی ممکن بود وضعیت‌های حقوقی مختلفی را برای زنان به وجود بیاورد. مثلا ممکن بود زن حتی پس از ازدواج، تحت سرپرستی پدرش بماند یا این‌که به جای شوهر واقعی زن، سرپرستی وی به فرد دیگری (و حتی برادر متوفی زن) منتقل شود.کودکان معمولا تحت سرپرستی پدر و در نبود او، تحت سرپرستی پدربزرگ خود بودند. تمامی هزینه‌های مربوط به دادرسی افراد تحت سرپرستی نیز به عهده سرپرست بود.از روزگاران بسیار کهن، مجموعه‌ای از قوانین عمومی، روابط فی‌مابین ارکان حکومت و نیز حکومت و مردمان گوناگون تابعه را تنظیم می‌کرد و اصطلاحا «قانون شاهی» نامیده می‌شد. احتمالا وضعیتی نسبتا مشابه در دوره ساسانی نیز وجود داشت. در دوران ساسانی، پیروان ادیان گوناگون، جوامع ایمانی مختلفی را تشکیل می‌دادند. دین زرتشت غلبه داشت و از حمایت رسمی حکومت نیز برخوردار بود اما اغلب این امکان نیز وجود داشت که اتباع غیرزرتشتی ساسانی نیز به مقام‌های نسبتا بالا گمارده شوند، بخصوص در آن نواحی که غلبه با پیروان دیگر ادیان بود. منابع بسیار اندکی در

رابطه با این حیطه حقوقی وجود دارد.در حیطه حقوق خصوصی، مجموعه قوانین مستقلی، احوالات و روابط حقوقی اعضای هر یک از جوامع ایمانی را تنظیم می‌کرد. این مجموعه قوانین، ممکن بود اشتراکات فراوانی در بعضی حیطه‌های مختلف حقوق خصوصی(همچون حقوق قراردادها) داشته باشند، اما در حیطه حقوق خانواده و اموال، وجوه افتراق نسبتا فراوانی وجود داشت. به این لحاظ، منابع حقوق دوره ساسانی دارای خاستگاه چندگانه‌ای است: منابع حقوقی مربوط به اتباع زرتشتی، یهودی، مسیحی، بودایی و دیگر جوامع دینی تابعه شاهنشاهی.منابع حقوقی زرتشتیبه سبب غلبه دین زرتشتی در دوران ساسانی، بررسی مواد حقوقی مرتبط با زرتشتیان دارای اهمیت بیشتری است. در میان این نوع منابع، متن پهلوی «مادیان هزاردادِستان» جایگاهی یگانه دارد.مادیان هزاردادِستان: این اثر تنها متن به جای مانده پهلوی است که تقریبا به طور انحصاری به مسائل حقوقی می‌پردازد. خبر وجود چنین اثری در سال ۱۸۹۶ میلادی به آگاهی همگان رسید. در آن سال، ادوارد وست۵ در مجلد نخست بنیان فقه‌اللغه ایرانی۶ از در اختیار گرفتن بخشی از دست‌نویسی خبر داد که آن را به عنوان مجموعه حقوق اجتماعی پارسیان در زمان ساسانی۷ توصیف کرد.۸ ۵ سال بعد(۱۹۰۱) در بمبئی بخش بزرگ‌تر این اثر تحت‌عنوان: Mâdigân-i Hazâr Dâdîstân با مقدمه‌ای از جیوان‌جی جمشیدجی مودی۹ از روی دست‌نویسی متعلق به کتابخانه مانوکجی لیمجی هوشنگ هاتاریا۱۰ به صورت فاکسیمیله۱۱ منتشر شد.
۲۰ برگ دیگر از همین دست‌نویس نیز در سال ۱۹۱۲ در بمبئی و توسط تهمورث دینشاه انکلساریا۱۲ با عنوان:

The Social Code of the Parsis in Sasanian Times or Mādigān i Hazār Dādistān. Part II

انتشار یافت. بخش‌های منتشر شده در حقیقت زمانی متعلق به یک دست‌نویس بزرگ‌تر بوده‌اند، که متاسفانه دیگر بخش‌های آن از بین رفته است.زمان نگارش مادیان به طور دقیق مشخص نیست. آخرین پادشاهی که در مادیان ذکر نام وی رفته، خسرو هرمزدان(۶۲۸ ـ۵۹۱ م)، یا همان خسروپرویز است. در محل نام برده، صحبت از تنظیم پرسشنامه‌ای در سال بیست و ششم فرمانروایی این پادشاه است، بنابراین زمان تنظیم مادیان نمی‌تواند قدیمی‌تر از سال ۶۱۷ میلادی باشد. از طرفی از آنجا که در مادیان نمی‌توان از اعراب و تهاجم ایشان یا از وضعیتی که ممکن است نظام حقوقی زرتشتیان در دوره استیلای اعراب پیدا کرده باشد اثری یافت، بنابراین زمان تنظیم این اثر باید آخرین دهه‌های فرمانروایی ساسانیان در قرن ۷ میلادی دانسته شود. چنانچه گردآوری این مطالب در زمان متاخرتری نیز صورت گرفته باشد، مواد حقوقی گردآوری شده، مربوط به دوره‌ای است که نظام حقوقی ساسانی به‌طور کامل مراعات و اجرا می‌شده است.۱۳مقدمه کتاب مادیان هزاردادستان در تنها دستنویس باقیمانده با کاستی‌ها و افتادگی‌های بسیار همراه است و به همین دلیل، فهم دقیق آن امکان‌پذیر نیست. به همین سبب هدف و منظور فراهم‌آورنده این کتاب به طور دقیق مشخص نیست. مؤلف کتاب که خود را فَرُّخ‌مَرد وَهرامان۱۴ معرفی کرده، این اثر را این‌گونه معرفی کرده است: «این کتاب را هزار دادِستان می‌نامند»۱۵ بنابراین نام کتاب را باید «هَزار دادِستان»۱۶ دانست و نه «مادیان هزار دادِستان.»بخش عمده‌ای از مطالب این کتاب به حقوق مدنی مربوط می‌شود۱۷ اما مطالب مرتبط با حقوق عمومی، همچون مسائل مربوط به حقوق جزا و نیز رویه قضایی نیز بخش‌های دیگری از مطالب این متن را تشکیل می‌دهند.اهمیت این اثر در این است که بسیاری از مطالب آن به هیچ عنوان در دیگر متون پهلوی نیامده و تنها منبع موجود برای مطالعه بیشتر موضوعات حقوقی در اواخر دوره ساسانی به شمار می‌رود. این اثر احتمالاـ نوعی کتابچه راهنما برای حقوقدانان دوره ساسانی به شمار می‌رفته است. نحوه ارائه مطالب این اثر به شیوه نقل و بیان موردی است و تعریف یا توصیفی از مفاهیم و اصطلاحات حقوقی را نمی‌توان در آن مشاهده کرد. مؤلف جابه‌جا به ذکر نظرات و آرای حقوقی گوناگون می‌پردازد و گاهی برای موردی واحد، نظرات کاملا متضاد را کنار یکدیگر نقل می‌کند.به غیر از مادیان هزار دادستان، متون حقوقی دیگری نیز وجود دارد که از آنها می‌توان در بررسی مسائل حقوقی دوره ساسانی یاری جست. این دسته از متون حقوقی پهلوی عمدتا در سده‌های سوم و چهارم هجری تدوین شده‌اند. در بهره‌گیری از این منابع، همواره باید به مساله تغییر و تحولاتی که اوضاع حقوقی جامعه زرتشتی در جریان سیطره اعراب به خود دید و شرایطی که این جامعه رو به تحلیل در رویارویی با جامعه اسلامی داشت، توجه کرد.منابع حقوقی این دورهروایت آذرفرنبغ فرخزادان: شامل ۱۴۸ پاسخ آذرفرنبغ پسر فرّخزاد، پیشوای زرتشتیان در قرن سوم هجری به پرسش‌های معاصران خود است. این رساله به مسائلی که زرتشتیان در جامعه اسلامی با آنها روبه‌رو بوده‌اند، می‌پردازد.روایت امید اشوهشتان: مجموعه‌ای است از ۴۴ پاسخی که امید پسر اشوهشت به پرسش‌های مطرح شده از سوی آذرگشسپ پسر مهرآتش داده است. زمان زندگانی امید اشوهشتان قرن ۴ هجری بوده و مطالب این اثر از جهت حقوق مدنی زرتشتیان دارای اهمیت زیادی است. در عین حال این اثر مسائل و مشکلات فقهی ـ حقوقی را که جامعه زرتشتی با جامعه مسلمان داشته، نشان می‌دهد.دادستان دینی: این اثر دربرگیرنده پاسخ‌های منوچهر پسر جوان‌جم به ۹۲ پرسشی است که مهرخورشید پسرآذرماه و دیگران از وی داشته اند. مطالب دادستان دینی متنوع است.چند متن دیگر پهلوی نیز وجود دارد که ضمن شرح و بحث مسائل دینی، گهگاه به مسائلی که جنبه‌های حقوقی نیز دارند، اشاره می‌کنند. اهم این متون عبارتند از: دینکرت هشتم، روایت پهلوی، شایست ناشایست و متمم شایست ناشایست.در دیگر متون پهلوی به ندرت می‌توان شاهدی یافت که بتوان از آنها در بررسی حقوقی دوره ساسانی استفاده کرد با این حال ممکن است این متون نیز دارای مطالبی باشد که در شناخت بهتر جامعه‌ای که حقوق آن موضوع بررسی است، سودمند باشد و به‌طور غیرمستقیم به درک بهتر اوضاع حقوقی اواخر دوره ساسانی کمک کند.منابع مربوط به دیگر جوامع تابعه دولت ساسانیجامعه یهود: مهم‌ترین منبع در ارتباط با جامعه یهود ساکن قلمرو ساسانی، تلمود بابلی است. تلمود مجموعه‌ای است مرکب از میدراش و میشنا که در حدود سده ۵ میلادی گردآوری شده است.جامعه مسیحی: در میان مجموعه متون به جای مانده از مسیحیان، بخصوص مجموعه بختیشوع که در اصل به زبان پهلوی بوده اما تنها از طریق برگردان سریانی آن به جای مانده، دارای اهمیت بسیار است. این منبع اطلاعات ارزشمندی در رابطه با جامعه مسیحی نسطوری ایران در اختیار ما می‌گذارد.جامعه بودایی و دیگر جوامع شرق ایران: کشف مجموعه‌ای از پوست‌نوشته‌های باکتریایی در شمال افغانستان در دهه ۱۹۹۰ به افزایش شگفت‌انگیز آگاهی‌ها در مورد تمدن کوشانیان و قلمرو کوشان‌شاهان انجامید. ساسانیان در سده سوم میلادی موفق شدند قلمرو کوشانیان را تحت نفوذ خود درآورند و از آن پس نماینده‌ای از سوی دستگاه مرکزی حکومت ساسانی که اغلب شاهزاده‌ای ساسانی بود، امور آن سرزمین را تحت نظارت داشت. متون حقوقی که اغلب سند قرارداد و مواردی از آن قبیل هستند، محدوده زمانی نسبتا گسترده‌ای از سده ۴ تا سده ۹ میلادی را در برمی‌گیرند.پانوشت‌ها:

۱. šāhānšāh bandag۲. Sālār۳. Anšahrīgān

۴. این مورد اغلب زمانی اتفاق می‌افتاد که برده، مال مشترک ۲ یا چند نفر بود و تنها برخی از مالکین برده، اقدام به آزادی وی می‌کردند. برده به همان نسبت آزادشده، مختار بود از دسترنج کار خود بهره بگیرد و مابقی درآمدش را باید به سایر مالکین

پرداخت می‌کرد.

۵. E. W. West۶. Grundriss der Iranischen Philologie, V.۱, p. ۱۱۶۷. the social code of the Parsis in Sasanian times۸. vide Bartholomae, Chr., ۱۹۱۰, p. ۴۹. Jivanji Jamshedji Modi۱۰. Manockji Limji Hoshang Hataria Library۱۱. facsimile۱۲. Tehmuras Dinshaw Anklesaria

۱۳. خانم ماریا ماتسوخ، موجز بودن مواد حقوقی ثبت شده در مادیان را نیز به دلایل فوق می‌افزاید که بنا به عقیدهٔ وی، تنها در صورت آشنایی فقها و حقوقدانان ساسانی از مضامین و مفاهیم حقوقی و عدم نیاز به شرح و توضیح این موارد در دوره‌ای که این نظام حقوقی دایر و پابرجا بوده، امکان‌پذیر بوده است؛ نک

Macuch, M., ۱۹۹۳: Rechtskasuistik und Gerichtspraxis zu Beginn des siebenten Jahrhunderts in Iran, Die Rechtssammlung des Farrohmard i Wahrāmān, Wiesbaden, P. ۱۰.۱۴. Farroxmard ī Wahrāmān۱۵. ēn mādayān hazār dādestān xwānēnd۱۶. hazār dādestān

۱۷. نک تفضلی، احمد، ۱۳۷۶: تاریخ ادبیات ایران پیش از اسلام، به کوشش ژاله آموزگار، تهران، ص۲۸۷. و نیز:

Boyce, M., ۱۹۶۸(a): Middle Persian Literature, Handbuch der Orientalistik, Abt. ۱, Bd. ۴, Abs. ۲,: Literature, Lief. ۱, Leiden,http://www.jamejamonline.ir/papertext.aspx?newsnum=۱۰۰۸۴۲۰۹۹۴۲۸

## تنوع نیروی کار در عصر دانش محور

عرفان فرزام نیا

مقدمه: جمعیتهای فرهنگی متنوع، در سراسر جهان زندگی می کنند. با افزایش مهاجرت، افزایش روز افزون تعداد افراد مشغول به کار و با وجود جوامع قومی- نژادی، حتی کارکنانی که به هیچ وجه منزل را ترک نمی کنند، اغلب با یک نیروی کار چند فرهنگی در سازمانها و شرکتهای محلی رو به رو می شوند.

هر دسته ای از جمعیت، نمایانگر یک سبک زندگی منحصر به فرد فرهنگی است، بنابراین سازمانها در حال متنوع تر شدن هستند. (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۵) ما در عصر دانش زندگی می کنیم و شرکتهای موفق، آنهایی هستند که به بهترین وجه قادر به تحت کنترل قرار دادن دانش جمعی (به هم پیوسته) کارکنانشان باشند. دانش جمعی هر گروه به وسیله در بر گرفتن افراد، با تجارب و پیش زمینه های متفاوت، افزایش می یابد. (Hershey H. Friedman ۲,) آینده نیروی انسانی شامل مواردی چون افزایش تعداد زنان، بیشتر شدن اقلیتهای کاری ، انواع گونه های قومی، بالا رفتن سن کارکنان، حضور معلولین و افراد با سبکهای زندگی متفاوت خواهد بود. محدوده (حوزه ای) که این تغییرات به گونه ای مؤثر و کارا اداره می شوند، بر روی عملکرد رقابتی و اقتصادی سازمانهای تجاری، اثر گذار است. از شروع فرایند جهانی سازی (در آمریکا) تنوع نیروی کار رو به افزایش بوده است، بنابراین این مبحث، محلی برای مطالعه است. (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۵)تنوعتنوع، اشاره به هم زیستی کارکنان با یکدیگر در درون شرکت از طبقات اجتماعی- فرهنگی مختلف دارد. تنوع شامل عوامل فرهنگی از قبیل نژاد، جنسیت، سن، رنگ پوست، توانایی فیزیکی، قومیت و غیره می باشد. البته تنوع در شکل گسترده تر خود می تواند شامل اصل و نصب، مذهب، عدم صلاحیت، گرایش جنسی، ارزشها، فرهنگ بومی، تحصیلات، زبان، شیوه زندگی، عقاید و وضعیت اقتصادی باشد. (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۵) به بیان دیگر، تنوع در نیروی کار به معنی در بر گرفتن افراد از جنسیت ها، طبقات، مذاهب، ملیت ها،گروههای نژادی،گروههای سنی و تواناییهای جسمی مختلف می باشد. (Andrew w. Ghillyer,۲۰۰۹,۳۷۰) هم چنین تنوع می تواند به عنوان وجود تفاوتهایی در بین اعضای یک واحد اجتماعی تعریف شود. از آنجا که سازمانها در سراسر جهان در مواردی مانند جنسیت، قومیت، نژاد، ملیت و سایر ویژگی های فردی اعضایشان متنوع تر می گردند، تنوع عامل فزاینده و مهمی در حیات سازمان به شمار می رود. (Brian D"Netto and Amrik S. Sohal,۱۹۹۹, ۵۳۰)امروزه نیروی کار شامل افرادی است متفاوت که از نگرشها، نیازها، خواسته ها، ارزشها و رفتارهای شغلی متفاوتی بهره می برند. مثلاً در کشور استرالیا روند جمعتی اخیر، نشان دهنده این مطلب است که ترکیب نیروی کار در حال تغییر است. هم اکنون مردم استرالیا را افرادی با بیش از ۱۳۰ گونه زبانی متفاوت تشکیل داده اند که بیش از ۲۲۰ ملیت در این جمعیت دیده می شوند. حدوداً ۱۷ درصد از استرالیایی ها در منزل، زبانی به غیر از انگلیسی صحبت می کنند. در حدود ۲۱ درصد از شرکتهای کوچک تجاری در استرالیا به وسیله غیر انگلیسی زبانان فعال می شوند. علاوه بر این انتظار می رود بین ۲۰ تا ۲۵ درصد از جمعیت استرالیا را تا سال ۲۰۳۰ آسیایی تبارها تشکیل دهند. (Brian D"Netto and Amrik S. Sohal,۱۹۹۹, ۵۳۰)موضوع تنوع نیروی کار، گونه ای فرهنگی است که تفاوتها را ایجاد می کند. هاف استد، تفاوتهای مهمی در رفتار و نگرش کارکنان و مدیران کشورهای مختلف پیدا کرد. مدیران و کارکنان در چهار بعد اولیه فرهنگی با هم فرق دارند که عبارتند از: فردگرایی/ جمع گرایی، اختلاف قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و مرد سالاری و زن سالاری. اخیراً هاف استد۲ همراه با دیگران پنجمین بعد را هم شناسایی کرده که عبارت است از: پویایی کنفوسیوسی۱. (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۵)پویایی کنفسیوسی۱، علاقه کارکنان به اصل شغل و احترام آنها به آداب و رسوم را اندازه گیری می کند. شرکتهای پویا در جستجوی کارکنانی هستند که با ما تفاوت دارند، چرا که نیروی کار متنوع، قادر به آوردن استعدادها، علائق و نقطه نظرهای متفاوتی(به شرکت) هست. (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۵)چرایی تنوع۲استدلالهایی برای ایجاد نیروی کار متنوع وجود دارد که عبارتند از ?:سازمانها با استفاده از نیروی کار متنوع می توانند خدمات ممتازی را ارائه کنند، زیرا آنها قادرند بهتر نیازهای مشتریان را درک کنند. دستمزد زنان، اقلیتهای کاری، از کار افتاده ها و غیره کمک خواهد کرد تا سازمانها از این جایگاه ویژه بازار، بهره برداری کنند ?.از آنجا که تمام بخشهای جامعه در توسعه و کامیابی آن به عنوان یک کل، سهم دارند، ایجاد و مدیریت نیروی کار متنوع، باید به عنوان یک ضرورت اخلاقی و اجتماعی در نظر گرفته شود ?.از آنجا که اقتصادها در حال تغییر از شکل تولیدی به شکل اقتصاد خدمت هستند، مباحث تنوع، اهمیت خواهد یافت زیرا در یک اقتصاد خدمت، تعاملات و ارتباطات موثر بین افراد(کارکنان) جهت موفقیت در کسب و کار ضروری است ?. از زمان گسترش جهانی سازی، تنوع، به سازمانها کمک خواهد کرد تا وارد صحنه بین المللی شوند ?.تنوع، خلاقیت و نوآوری را افزایش می دهد و مزیت رقابتی ایجاد می کند.گروههای کاری متنوع، افزایش انعطاف پذیری و پاسخ سریع و در نهایت انطباق

با تغییرات را ممکن می سازند. (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۶)ضمن اینکه چندین عامل از جمله عوامل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در افزایش تنوع نیروی کـار کنونی دخالت دارنـد. علاوه بر این در دوره ای که سازمانها به شـکل مـداوم، مشاغل خود را طراحی مجدد می کنند و عملیاتشان را جهت دستیابی به اهداف خود با منابع کمتر، بازسازی می کنند، انجام کار به شکل تیمی، به امری معمـول تبـدیل شـده است. این تمایلات، نیـاز به مـدیریت گروههـای کـاری متنوع را به شکلی اثر بخش افزایش داده است. همچنین چنـدین مـدل در ادبیات علم مـدیریت وجود دارد که به مدیران کمک می کند، تا به منظور حداکثر کردن تنوع گروهها و پس از آن تسـهیل در اثربخشـی اشان، کارمندان را در گروههای کاری متنوع بگمارند. Joyendu Bhadury, E. (۲۰۰۰,۱۴۳, Joy Mighty, Hario Damar )مدیریت تنوع۱مدیریت تنوع به معنای اسـتقرار یک نیروی کار نامتجانس۲، جهت استفاده از پتانسیل آنها در یک محیط کاری برابر است که هیچ فرد یا گروهی از اعضا در آن برتری یا نقصـی ندارد. مدیریت تغییر شامل فراینـد ایجاد و حفظ و نگهداری محیطی است که به شکل طبیعی این اجازه را به همه افراد می دهد تا به پتانسـیل کامل خود جهت دستیابی به اهداف سازمانی، برسـند. (Brian D"Netto and Amrik S. Sohal,۱۹۹۹, ۵۳۱)نهضت مـدیریت تنوع، منجر به تغییرات مثبتی شـده، که سازمـان را به گونه داوطلبـانه در یک فراینـد طراحی و انتقـال فرهنگی، به طور سیسـتماتیک و در راستای حـذف هرگونه محرومیت درگیر می¬کند. این توسعه، همراه با تغییرات کلی در وضـعیت سیاسـی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است. (Digest,Vol۱۴,۲۹) به طور کلی به گفته میلیکن و مارتینز، تنوع به صورت یک شمشـیر دو لبه ظـاهر شـده که اگر خـوب مـدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجـاد می¬کنـد. از طرف دیگر اگر مـدیریت منـاسبی نداشـته باشـد، احتمـال کلی می¬رود که اعضـای گروه ناراضـی شونـد و هویت هـدفهای سازمـانی و گروهی از بین برود. (Waters & Vang, ۲۰۰۵)برای سالها، مدیریت اکثر شـرکت های بزرگ و متوسط در انحصار مردان سـفید پوست بود.چنانچه اخیراً در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ زنان به عنوان نیروی کار ابتداعاً در نقشـهای پشتیبانی و خدماتی و در فعالیت هایی از قبیل منشـی گری، تعلیم، فروشـندگی، پیش خـدمتی و غیره به کار گمارده شدند. هر چند بسیاری از اقلیتهای کاری، در مشاغل سـطح پایین از قبیـل سـرایداری و کـارگری محـدود شدنـد، امـادر دو دهه گذشـته قرن بیستم، بیشتر زنـان و کـارگران از این دست، به نیروی کار پیوستند. (Andrew w. Ghillyer,۲۰۰۹,۳۶۹)تنوع، نیاز به نوعی فرهنگ سازمانی دارد که در آن هر کارمند(اعم از مرد یا زن) بتوانـد مسیر پیشـرفت خود را بـدون ممنوعیت در جنسـیت، نژاد، ملیت، یـا سـایر عواملی که با عملکرد بی ربط هسـتند، دنبال کنـد. مدیریت تنوع، به معنی قادر ساختن نیروی کار متنوع برای استفاده از پتانسیل کامل خود در یک محیط کاری برابر۱ (منصفانه) است کـه در آن هیـچ گروهی برتری یـا کـاستی نـدارد.(شـرایط کـاری برابر) (Subhash C. kundu,۲۰۰۳,۲۱۵ )ارزش گـذاری تنوع۲دلایلی برای ارزش گـذاری تنوع وجود دارنـد که عبارتنـد از ?:پاسخ به رقابت، کمبود نیروی کار، تغییرات جمعیتی و تغییر در ارزشـهای نیروی کـار ?.نشـان دادن این مطلب که سازمـان به شـکل استراتژیک حرکت کرده، خوب مـدیریت شـده و تمرکز بالایی بر کارکنـان، سـهام داران، مشتریـان و اجتمـاع خود داشته است ?.آماده کردن، تربیت کردن و پرورش کارکنان شـرکت، جهت مـدیریت و انگیزه دادن به نیروی کار چنـد فرهنگی ?.کسب حاشیه رقابتی۳، جهت شناسایی و نگهداری کارکنان مولد و شایسـته ?.تاییـد خودش به عنوان مثال صـحیحی از جامعـه.اگر پیش از ایجاد، مدیریت و ارزش گذاری نیروی کار متنوع، حمایت کـاملی از مـدیریت ارشـد وجـود داشـته باشـد، شـرکتها می تواننـد در تنـوع (نیروی کـار) موفـق باشـند. (.Subhash C kundu,۲۰۰۳,۲۱۶)تنوع نیروی کار در ایالات متحده آمریکاپیشرفتها در حقوق مدنی و تغییرات دموگرافیک(جمعیت شناسی) در ایالات متحده آمریکا محیط کاری بسیار متنوع تری را نسبت به ۳۰ سال گذشـته ایجاد کرده است. امروزه مدیران باید بدانند که با افرادی از اقشار مختلف چگونه کار کنند.محیط کاری در ایالات متحده را می توان به ۳ دوره مهم طبقه بندی کرد:۱- محیط کاری در دهه ۱۹۶۰: تا دهه ۱۹۷۰،مردان سـفید پوست در ایالات متحده آمریکا بر اکثر مشاغل حاکم بودند. به واسـطه این امتیاز ارزشمند، مـدیران، افرادی را که از اقشار مختلف به محیط کاری آمـده بودنـد وشبیه خودشان بودند، مدیریت می کردنـد.۲- محیط کاری در سال۲۰۰۶: بـا ظهور سال۲۰۰۶بیشتر محیـط هـای کـاری را زنان و کارگران سـطح پایین (اقلیت) تشـکیل می دادنـد. افزایش تنوع به شرکت هـا کمـک کرد تا نیازهای اساسی انواع مشتریان خود را به شـکل گسترده ای درک کننـد.۳- محیـط کاری در اواسط قرن بیسـت و یکـم: در اواسـط قرن بیست و یکم اقلیت هـای کـاری، تقریباً نیمی از جمعیت کـاری آمریکـا را تشـکیل خواهنـد داد. در واکنش به این تغییرات، تنوع بیشتری از محیط کاری نسبت به وضـعیت کنونی اش انتظار می رود.تنوع در نیروی کار به معنی در بر گرفتن افراد از جنسـیت هـا، طبقـات، مـذاهب، ملیت هـا،گروههـای نژادی،گروههای سـنی و تواناییهای جسـمی مختلف می باشـد. افزایش تنـوع در محـل کـار، نمایـانگر یـک تغییر اجتمـاعی عمـده در جـامعه ایالات متحـده آمریکـاست. (.Andrew w Ghillyer,۲۰۰۹,۳۷۰) در واقـع تنـوع، افزایش خیلی سـریع نیروی کـار گونـاگون(اعم از جنسـیت هـا، مـذاهب،ملیت هـا و....) در ایالات متحده آمریکاست،که در این طرح، درصدی از سفید پوستان غیر اسپانیولی مورد تحقیق قرار می گیرند تا تعداد آنها در سال ۲۰۱۰ از ۶۸ درصد به ۸/۵۲ در صـد در سال ۲۰۵۰ کاهش یابـد.دلایل ایجاد نیروی کار متنوع در ایالات متحده آمریکاشـرکتها به دلایل زیر در حال جستجوی نیروی کار متنوع هستند:۱. تعداد کارکنان متنوع به شکل قابل ملاحظه ای رو به گسترش است.۲. تعـداد مشتریان، به شـکل گسترده ای رو به متنوع شـدن است.۳. نگهداری توان شـرکت در سـطح بالا به معنای اسـتخدام افراد از تمامی اقشار است.۴. با ایجاد فرهنگی که در آن نگرشـهای رفتاری متفاوت، آزاد است و دامنه وسیعی از نگرشها را یکپارچه می کند،تنوع نیروی کار می تواند تصـمیم گیری را بهبود بخشد. (Andrew w. Ghillyer,۲۰۰۹,۳۶۹)استدلالهای تنوع فرهنگی در ایالات متحدهتنوع به عنوان یک عامل مثبت برای سازمانهای آمریکایی در طول دهه گذشـته به دلایل اخلاقی، قانونی و همچنین به منظور ضـرورت کسب و کار مورد ستایش قرار گرفته است. هر یک از این توجیهات در ذیل به شکل خلاصه آورده می شوند ?: چشم انداز قانونی۱ که متضمن اقدام مثبت۲ می باشـد که در ابتدا به وسـیله سازمانهایی که تمرکز روی دستیابی جهت فرصت برابر داشـتند، به عنوان یک نگرش سیسـتماتیک اجرا شد. اقدام مثبت از صفحه هفت حقوق مدنی سال ۱۹۶۴ منشعب می شود که دست آورد مسـتقیم جنبش حقوق مـدنی ابتدای دهه ۶۰ بود. (C.W.Von Bergen,John Massey,۲۰۰۵, ۲ )گرچه اقدام مثبت، فرصت هـایی برای زنـان و اقلیت هـای کاری ایجاد کرد، اما این موضوع تفکری را که برای مـدیریت تنوع به شـکل اثر بخش مورد نیـاز بود، پرورش نـداد. اقـدام مثبت و مفـاهیم مرتبـط بـا آن ماننـد برابری و فرصت مساوی از جمله مباحث ذهنی و کاربردی مهمی است که به متخصیصـین حقوقی، اقتصاددانان، فیلسوف ها، جامعه شناسان و کارکنان در بسیاری از کشورهای دنیا مربوط می شود. (Linda Human,۱۹۹۶,۴۷)برای مثال بسیاری از مردان سـفید پوست با اقدام مثبت مخالفت کرده اند، زیرا آنها این مسـئله را با دسـتمزد بالا و رفتار بر اساس عضویت در گروه مرتبط می دانند ?.در واکنش به بعضـی از ادراکات منفی اقدام مثبت، چشم انداز

اخلاقی۱ در دهـه ۱۹۸۰ مشهور شـد که تاکیـد بر خودآگاهی، شـناخت، فهم و درک تفاوتهای انسانی دارد. این چشم انداز شامل خلق محیطی است که در آن احساسـات هر فرد پـذیرفته شـده و به آن بها داده می شود. (۲۰۰۵, ۲، C.W.Von Bergen,John Massey )ضرورتهای اخلاقی و معنوی این نگرش را به سمت گسترش چند فرهنگ گرایی سوق می دهند. تنوع در نیروی کار و تاکیـد بر یـک درک منـاسب از تفاوتهـا، امری شایسته، منـاسب و متین برای سازمانهـا جهت انجام فعالیتهایشان بود.در حال حاضـر تعدادی از طرفداران تنوع(نیروی کار) این استـدلال را دارند که نیروی کار متنوع به مزیت رقابتی قابل نگهداری و عملکرد شایسته به شـکلی مطلوب، منجر می شود. همینطور امروزه شـرکتها به شـکل گسترده ای به منظور توازن نژادی، قومی و جنسـی نیروی کار، تلاش می کنند.(۲۰۰۵, ۲، C.W.Von Bergen,John Massey )تنـوع و اثر بخشـی سازمـانیبرای دفـاع از این بحث که تنوع برای شـرکت، نوعی منفعت اقتصادی دارد، توجیهاتی وجود دارد. به عنوان مثال محققانی که تنوع را در دسته مـدیران ارشد مطالعه کرده انـد، یافته انـد که این مـدیران، بازگشت های مالی بهتری را نسبت به دسته های مشابه خود تجربه کرده اند. آموزش و تعلیم تنوع در بین اعضـای مـدیریت ارشـد، تاثیر مثبت بازگشت سـرمایه، رشـد فروش و سازگاری را نشان داده است. سایر محققین نیز به این نتیجه رسیـده اند که با این کار، مدیران ارشد با کیفیت بهتری تصـمیم می گیرند، ایده های مبتکرانه تری ارائه می دهند،در حل مسائل، خلاقانه تر در گیر می شوند و برای افزایش بهره وری دارای نیروی بالقوه هسـتند. (۲۰۰۵,۳، C.W.Von Bergen,John Massey )مـدیریت تنوع اثر بخش، تشـخیص می دهـد که کارکنـان از گونه ها، فرهنگها و تجارب مختلف می تواننـد ایـده های جدیـدی را به محیط کار، بیاورنـد. (۱۹۹۹, ۵۳۱، Brian D"Netto and Amrik S. Sohal)تنـوع نژاد و قومیت ۱تعدادی از نظریه هـا به منظور مطـالعه روی قومیت/ نژاد به عنوان یک متغیر ذینفع مرکزی(اصـلی) به کار گرفته شـده انـد. اکثر این نظریه ها از یـک چشم انـداز نظری کوچک نشئت می گیرنـد و تلاش در تشریح رفتار از دیـدگاه چشم انـداز فردی یا گروه کاری دارنـد. ( Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A.Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung,۲۰۰۹,۱۱۷) اکثر این نظریه ها بر گرفته از گرایشهای روانشناسی اجتماعی یا روانشناسـی شـناختی و ریشه در نیازهـای شـناختی و اجتماعی ما به منظور طبقه بنـدی خودمان و دیگران، بر اساس سـطح ظاهری یا سهولت در درک ویژگی هایی از قبیل نژاد، دارنـد. این نظریه ها اغلب به منظور معرفی یا تاییـد فرضیاتی به کار گرفته شده اند که روی نتایج یا پیش گویی های منفی به عنوان یک نتیجه از تفاوتهای قومی/ نژادی متمرکز شده اند. ( Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A.Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung,۲۰۰۹,۱۱۸)برخی از مفروضات اساسی به کار گرفته شده مشمول افراد و ماهیت انسانی شده است که در بسیاری از این تئوریها موارد زیر وجود دارند:۱- انسانها از روی ویژگی های سطحی و ظاهری به قضاوت درباره یکدیگر می پردازند.۲- عضـویت گروهی بر اسـاس ایـن ویژگی هـا اشاره بـه تفاوتهـا و شـباهتهای واقعی بیـن افرادی دارد کـه پس از ایجاد تشکیلات یکسانی در درون گروه و تشکیلات متمایز در بیرون از گروه درست می شوند.۳- نتایج نهایی این قضاوتها در نهایت می توانـد تـاثیرات منفی بر روی اقلیتهـای کـاری یا اعضای خارج از گروه یا بهره وری گروه، بگـذارد.همچنین در ادبیات مربوط به تنوع قومی و نژادی، تئوری هایی وجود دارنـد که بر پیش گویی های یا پیامدهای مثبت تنوع قومی/ نژادی تمرکز دارند. این تئوری هـا بر گرفتـه شـده از چشم انـداز ارزش در تنـوع هسـتند. ( Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A.Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung,۲۰۰۹,۱۱۸)پیشامـدها و پیامـدهای تنوع قومی/ نژادی۱تحقیقات پیشین(دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰) از طریق تصویب قـانون حقوق مـدنی در ایالات متحـده آمریکـا انگیزش ایجـاد کرنـد، روی این موضـوع که آیـا تبعیض قائـل شـدن و فرق گذاشـتن در انتخـاب، آموزش، ارزیـابی عملکرد، ارتقاء و دیگر وظایف منابع انسانی اهمیت دارد یا نه، متمرکز شدنـد. هم چنین بعضـی از تحقیقات روی تفاوتها بین زیر شاخه هایی چون رضایت شغلی و گرایشهای دیگر مانند انگیزش و رهبری سوق داده شدند. طبق" متا آنالیز۲"ی که توسط کریجر و فورد در سال ۱۹۸۵ مطرح شـد، توضیـح داده شـد که قومیت / نژاد، ۷/۳ درصـد مغایرت با ارزیابی های عملکرد شغلی دارد. ( Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A.Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung,۲۰۰۹,۱۱۸)روش تنوع در استخدام ۱سازمانهای موفق می تواننـد از طریق ایجـاد تنوع در نیروی کـار و به وجود آوردن محیط سازمانی ای که در آن افرادی از بازارهای گوناگون جـذب می شوند، منتفع شوند. (۱۹۹۹, ۵۳۱، Brian D"Netto and Amrik S. Sohal) تنوع بیشتر، به سازمانها این اجازه را می دهـد تا نه تنهـا در مقابـل گروههـای متنوع کارکنـان، بلکه در مقابـل گروههـای متنوعی از مشتریان نیز پاسخ گو باشـند. (.Andrew w. Ghillyer,۲۰۰۹,۳۶۸) مـدیریت تنـوع از طریق اسـتخدام بهـترین افراد برای هر شـغل، صـرف نظر از قومیت، سن، جنسیت و سـایر ویژگی های فردی، حاشیه رقابتی را افزایش می دهد. از وقتی که سازمانها به منظور پیشرفت داخلی خود متوسل به پر کردن مشاغل خالی اشان از طریق نیروی کار متنوع شـده اند، استخدام این دسـته از نیروی کار در بخش های حیاتی به سازمان این اطمینان را می دهـد که یک سـرمایه فکری متنوع برای پیشـرفت، در اختیار سازمان قرار گرفته است. برای دستیابی به این اهـداف بایـد فراینـدهای انتخاب و اسـتخدام بر اساس معیارهای سازمانی و شـغلی مرتبط، باشـند و مدیرانی که مجری این فرایندها هستند باید در ارزیابی این معیارها مهارت پیـدا کنند. متاسـفانه اکثر تحقیقات بیانگر این مطلب بوده اند که گامها و معیارهای دنبال شده برای انتخاب و تست داوطلبین توسـط سازمانهـا برای تعـدادی از متقاضـیان ناکـافی یـا نـا منـاسب هسـتند. (.Brian D"Netto and Amrik S Sohal,۱۹۹۹, ۵۳۱)چالشـها و سودمنـدیهایی نیروی کـار متنوع در شـرایط کنونی از یـک نقطه نظر کلی، سازمانهـا بایـد از سـنت یکنواختی در کار کارکنان دور شـده و به سـمت یک قالب مشارکتی خاص برونـد. هر کسـی دیـد و عمل یکسانی نخواهد داشت. سازمانهـا بایـد سیاسـتهای جدیـدی برای منـابع انسانی در نظر گرفته و پاسـخ روشـنی جهت نیازهای منحصر به فرد کارکنان داشته باشـند.تنوع بیشتر؛ از یـک طرف چالشـهای خـاص و از طرف دیگر منـافع با اهمیتی را ایجاد می کنـد. مشـکلات ارتباطی، به شـکل خاصـی رخ می دهند که شامل سوء تفاهم کارکنان و مدیران است که برای حل این مشکل به تفسیرکلامی و نوشتن لیست اجناس به چنـدین زبـان نیاز است. حل این مشکلات نیاز به آموزش های مضاعف خواهـد داشت که شامل کار در مهارت های پایه ای از قبیـل ثبت مسئله و حـل آن می شود. گسترش در تقسیمات سازمـانی به افزایش زمـان اختصاص داده شـده در مواجهه با گروههای هوادار و گروههـای ذینفع، نیاز دارد. علاوه برچالش های فوق، تنوع بیشتر، فرصـتهای جدیـدی را هم ارائه می دهـد. تنوع، به ایجاد نوعی فرهنـگ سازمـانی کمـک می کنـدکه سازگـاری بیشتری بـا سبـک هـای رفتـاری متفاوت و نگرش های گسترده تر دارد. این موضـوع، اغلب به تصـمیمات شـغلی بهـتر منجر می گردد. از نتایـج بـالقوه دیگر، می تـوان به پاسـخگویی بهـتر به گروههـای متنوع

مشتریان اشاره کرد. (Andrew w. Ghillyer,۲۰۰۹,۳۷۰)تنوع و سیستم پاداش ۱سیستم های پاداش به دنبال بهبود عملکرد کارمند از طریق پاداش دادن به آن دسته از افرادی است که سهمی در عملکرد سازمان داشته اند. سیستم های پاداش مناسب این اطمینان را ایجاد می کنند که ارتباط مستقیمی بین تلاش و پاداش وجود دارد. بنابراین سیستم پرداخت بر اساس عملکرد، هنگامی به عنوان عامل موثر دیده شد که فرایند تهیه پاداش های قابل سنجش به شکلی مناسب با عملکرد گروهی یا فردی مرتبط شده بود. یک سیستم پرداخت موثر، مرجعی در باب کلیه روشها برای استفاده و به کارگیری نیروی انسانی است. (Brian D"Netto and Amrik S. Sohal,۱۹۹۹, ۵۳۳)مزایا و معایب نیروی کار متنوع(منبع: گروه مترجمان میثاق مدیران، آذر۸۵ ، شماره۱۷)مزایای متنوع سازی عبارتند از:۱. یک برنامه مدیریت تنوع سازی، سازمان را قادر می سازد، خود را با تغییرات اجتماعی و مردم شناسی مانند افزایش تعداد زنان، اقلیت قومی و کارگران مسن در بازار کار وفق دهد.۲. تایید کردن کارکنان می تواند باعث اعطای قدرت، ایجاد انگیزه و تعهد و در نتیجه یک مزیت رقابتی برای سازمان شود.۳. با تشویق استعدادهای فردی، مدیریت تنوع سازی می تواند قدرت منابع انسانی را افزایش دهد. از آنجا که مدیریت تنوع سازی باعث می شود کارمندان احساس ارزش بیشتری نمایند، جابجایی کارکنان کاهش یافته و در نتیجه هزینه های استخدام و آموزش نیز پایین می آید.۴. نیروی کار متنوع بهتر می تواند با مشتریان و بازارهای مختلف کار کند و ورود به بازارهای جهانی را تسهیل می کند.۵. مدیریت تنوع سازی، می تواند نیروی کار انعطاف پذیر را تربیت و بهره وری را افزایش دهد.معایب متنوع سازی عبارتند از:۱. اگر این کار با حساسیت کافی انجام نشود، برنامه مدیریت تنوع سازی می تواند به حریم خصوصی کارکنان تجاوز کند.۲. اجرای برنامه مدیریت تنوع سازی، در کوتاه مدت احتمالاً بسیار پر هزینه است.۳. ممکن است کوتاه مدت موجب تنش میان افراد شود.۴. تضاد و بی اعتمادی می توانند نتیجه اجرای ضعیف این برنامه باشند.فهرست اقدام عملی در راستای تنوع سازی(منبع: گروه مترجمان میثاق مدیران، آذر۸۵ ، شماره۱۷)۱. حمایت مدیریت ارشد را کسب نمایید: به سراغ مدیران سازمان خود بروید و آنها را نسبت به برنامه مدیریت تنوع سازی متقاعد کنید. نمونه های کاری و اجتماعی برای یک ابتکار تنوع سازی را ذکر نمایید. در صورت لزوم، آموزشهای آگاهی دهنده ارائه کنید تا تعهد تصمیم سازان کلیدی را افزایش دهید.۲. منابع مالی و انسانی را بسیج کنید: زمان و پول مورد نیاز را دست کم نگیرید. بینش بلند مدت داشته باشید برخی برنامه ها طی سال ها توسعه می یابد نه چند ماه. در مراحل نخست، افرادی را مشخص کنید که می توانند به عنوان عوامل ایجاد تغییر و تحول، به انجام ابتکارات مد نظر شما کمک کنند.۳. اهدافی مناسب را تعیین کنید: مشخص نمایید، برنامه باید دقیقاً به چه اهدافی دست یابد. ممکن است بخواهید از مشاوره، هم اندیشی، معیارسنجی یا ارزیابی تحقیقات برای کمک به تحقق اهدافتان استفاده نمایید. اهداف باید مشخص، قابل سنجش و در دسترس باشند، مانند:الف: افزایش نسبت زنان در نیروی کار به بالاتر از ۵۰ درصد.ب: قادر ساختن والدین برای مرخصی گرفتن و مراقبت از فرزندان بیمارشان.ج: گسترش حوزه جغرافیایی برای استخدام افراد.۴. سطوح فعلی مدیریت تنوع سازی در سازمانتان را مشخص کنید: یک برنامه ارزیابی را برای سنجش سطوح فعلی مدیریت تنوع سازی تدوین و اجرا کنید.شواهد کمی و کیفی را بررسی و بر افراد، فرآیندها و استراتژی ها تمرکز کنید. ببینید که:- چه تفاوت هایی بر توانایی افراد برای دستیابی به حداکثر توان بالقوه کاریشان در سازمان تاثیر می گذارند؛- چگونه رویکردها و استراتژی های سازمان بر گروه های مختلف کارکنان تأثیر می گذارند؛شیوه های گردآوری اطلاعات :پرسش نامه هایی را برای دخالت دادن مخاطبانی که در ذهن دارید، تهیه و حریم خصوصی پاسخ دهندگان را تضمین کنید؛ - مصاحبه های فردی و گروهی و جوی دوستانه و غیررسمی ایجاد کنید؛- بر مباحث گروهی تمرکز کنید. می توانید با گروه های زنان، معلولان، کارکنان مسن‌تر صحبت کنید.- مشاهدات ناملموس، در محیط کار خود قدم بزنید و ببینید به چه اطلاعاتی می توانید دست یابید.- ارزیابی اسناد کتبی، سوابق کارکنان، شکایات مشتریان، موضوعات تبلیغاتی، و هر سند دیگری را که در فایل های شرکت یافت می شود.- معیارسنجی، به سازمان های مشابه نگاه کنید و بهترین شیوه هایی که می توانید از آنها پیروی کنید و بدترین شیوه هایی که باید از آنها اجتناب ورزید را بیابید.۵. یک تجزیه و تحلیل جامع انجام دهید: نتایج را بررسی کنید و ببینید چقدر تفاوت میان شرایط فعلی و اهدافتان وجود دارد.۶. حوزه هایی که نیازمند تغییر هستند را مشخص کنید: در مورد روشها و نحوه دستیابی به اهداف ضروری تلاش کنید. ممکن است در این حوزه ها نیازمند ایجاد تغییر باشید:- فرایند ها مانند تجدید نظر در رویکرد استخدام افراد.- شرایط کاری مانند بکارگیری برنامه های زمان کاری انعطاف پذیر یا مراقبت از کودکان.- نگرشها مانند مقابله با تعصبات فکری و افزایش تبادل اطلاعات- محیط فیزیکی مانند فراهم آوردن امکان تردد بهتر افراد معلول و مشتریان.۷. یک خط مشی متنوع را مکتوب نمایید:از عقاید گسترده تغییر، همراه با اهداف تنوع سازی خویش ، برای نگارش یک خط مشی جامع استفاده کنید.خط مشی شما باید شامل این موارد باشد:- تعریف تنوع سازی- دلایل اهمیت آن- اهداف برنامه مدیریت تنوع سازی- روشهای نیل به اهداف۸. یک طرح اقدام جامع تدوین کنید: تمامی جزییات برنامه و نحوه اعمال تغییرات را مشخص کنید. برای عملی ساختن عقایدتان ، جلسات هم اندیشی برگزار و سپس یک طرح اجرایی تهیه کنید که اقدامات شما و جدول زمانی ان را هماهنگ می سازد. مطمئن شوید که این طرح به طور منظم ارزیابی می شود.۹. یک برنامه پویا تهیه کنید: طرح خود را به اطلاع کارکنان برسانید و آن را عملی سازید. هماهنگ کنندگانی را برای برنامه انتخاب کنید، نقش آنها را مشخص کرده و بازخورد کارتان را به اطلاع کارمندان خود برسانید.۱۰. کار را ارزیابی و نظارت کنید: در طی ۱۲ ماه بر برنامه خود نظارت کرده و در صورت لزوم، طرحتان را تغییر دهید. وقتی مشکل رخ می دهد، خط مشی خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم آنرا اصلاح کنید.۱۱. یک برنامه مستمر تهیه کنید: برنامه تنوع سازی مستمر را برای بلندمدت تدوین کنید. اجازه دهید برنامه شناور بوده و همراه با تغیرات درونی و بیرونی سازمان تغییر کند. مدیریت تنوع سازی باید به بخش طبیعی از زندگی روزمره تبدیل شود .بایدها و نبایدهای یک برنامه مدیریت تنوع سازیبایدها:- تمامی مراحل برنامه را اعلان کنید. کارمندان، مدیران، مشتریان، سهامداران و دیگر طرفهای سازمانتان را مطلع نمایید. حمایت آنها برای موفقیت این برنامه حیاتی است.- همگان را در برنامه دخالت دهید. این موضوعی برای یک واحد خاص اداری یا مدیران ارشد نیست بلکه باید همه افراد سازمان متوجه آن باشند.- از فرایندهای معتبر مدیریت تحول برای اجرای برنامه استفده کنید.- نگاهی بلند مدت داشته باشید. تغییر نگرش، در عرض یک شب رخ نمی دهد. باید انتظار داشته باشید که عملی شدن این برنامه چندین سال به طول بیانجامد.- آمادگی سرمایه گذاری مالی، زمانی و منابع بر ای تحقق اهدافتان را داشته باشید. نبایدها- اجازه ندهید فرصتهای مشابه با مدیریت تنوع سازی، شما را سردرگم کند. این فرصتها می تواند بخشی از برنامه مدیریت تنوع سازی باشند اما این برنامه چیزی فراتر از فرصتهای معمول است.- اهداف و سیاستهای تنوع سازی را صرفاً بخاطر «خودتان » تدوین نکنید بهتر است به «ما» بیاندیشید. منابع

۱. Brian D"Netto and Amrik S. Sohal(۱۹۹۹) "Human Resource Practices and Workforce diversity: an empirical assessment"۲. Subhash C. Kundu(۲۰۰۳) "Workforce diversity status: a study of employees reactions"۳. C. W. Von Bergen, John Massey(۲۰۰۵) " Workforce diversity and organizational performance"۴. Joyendu Bhadury, E.Joy Mighty,Hario Damar(۲۰۰۰) "Maximizing Workforce diversity in project teams: A network flow approach"۵. Lynn M. Shore, Beth G. Chung Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhrat,Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh(۲۰۰۹) " diversity in organizations: Where are we now and where are we going?"۶. Karen Stephenson and David Lewin(۱۹۹۶) " Managing workforcediversity: macro and microlevel HR implications of network analysis"۷. Stefan GroÈschl(۱۹۹۹)" Diversity management in practice"۸. Amy McMillan(۲۰۰۳) " Hundreds of Years ofDiversity: What took us solong?"۹.

۹. گروه مترجمـــان میثـــاق مـــدیران، آذر۸۵، شـــماره۱۷ تهیـــه و تنظیـــم: پایگـــاه مقالاـــت علمی مـــدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

## ایجاد برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی

تصویر ذهنی که یک برند از خود به جا میگذارد

تصویر ذهنی که یـک برنـد از خود به جـا میگـذارد، نقش بسیار مهمی در جـذب و حفـظ کارکنان ایفا می کنـد. در دهه ۱۹۶۰ به واسطه توافقـات فیمـابین دست انـدرکاران و براساس مقررات و قوانین بازاریابی، مؤسسات تبلیغاتی در برنامههای خود مجاز به نام بردن از دیگر رقبـا نبودنـد. از اینرو برای ارتقـای جایگاه یک محصول و معرفی آن به عنوان محصول برتر در رقابتهای تبلیغاتی برند مورد نظر را با برنـد X مقایسه میکردنـد. بهرغم این که مقایسه یک کالا با کالای دیگری که کمتر شـناخته شـده است، شایـد کمی عجیب به نظر برسـد، برنـد X بـدون این که حتی از نـام و نشـان و در حقیقت هـویت و تشخصـی برخـوردار باشـد، موقعیت بسیار مستحکم و فراگیری به دست آورد. در این زمینه یک تصور این بود که یک کالای پرده برداری نشده و یا معیار ناشناخته میتواند به صورت خودکار توجه آن طیف از افرادی را که همیشه به دنبال کالاها و خـدمات خاص هسـتند، جلب کنـد؛ تا آنجا که شـرکتهای تبلیغاتی به این دلیل که شایـد نوع آگهی و مقایسه موجود در آن باعث شـده توجه مشتریان بالقوه به جای کالای مورد نظر، به برند مجهول معطوف شود، دچار نوعی عذاب وجدان میشدند.اگرچه برندX امروزه دیگر به تاریخ بازاریابی پیوسته، اما هنوز هم بسیاری از شرکتها برای متقاعد کردن خریداران به این که محصولاتشان در نوع خود بهترین هستند، از همین شیوه و البته با کمک روشهای نوین استفاده می کنند. یکی از کارآفرینترین روشـهای مورد اسـتفاده در این زمینه، ایجاد برندهای گروهی است. برندهای گروهی نوعی ذهنیت و باور مثبت را در جامعه هدف به وجود میآورد که از طریق آن به راحتی میتواند خود را بشناساند. لطفا این آیتم ها را با تأمل مرور کنید: کفشهای ورزشی، انواع بیمه نامه خودرو، رنگ موها و گوشی تلفن همراه. نگارنده با اذعان به اختلاف سلایق و حتی تضـارب آرا مطمئن است ۹۹ درصـد خوانندگان با شـنیدن هر یک از موارد فوق تنها محصولات و خدمات متعلق به یک برند قوی آن محصول یا خدمت در ذهنشان تداعی می شود. در میان دوستان خود چند نفر را میشناسید که نام هوور(HOOVER) را به عنوان فعـل جمله خود به کـار می برنـد و مثلاـ برای تمیز کردن کف ساختمـان، جمله "بایـد کف خـانه را هوور بکشم" را بر زبـان جاری میکنند؟ این در حالی است که جاروبرقی دایسان (Dyson) هم از اعتبار و شهرت خوبی برخوردار است و در سرتاسر جهان برندی معروف و شـناخته شده به حساب میآید. اما آیا سـراغ دارید و تا به حال شـنیدهاید که کسـی در جمله قبل از عبارت "دایسان کردن" اسـتفاده کرده باشد؟ من که تا امروز برخورد نکردهام. در اینجا برای درک بهتر مطلب میتوانیم به یک نمونه داخلی و کاملا ملموس اشـاره کنیم. به عنوان مثال میتوان از دو مورد تایـد و ریکا نام برد که گرچه اولی مربوط به یک نوع مایع ظرفشویی و دومی نیز محصولی از انواع پودر لباسـشویی است امـا همه مـا میـدانیم که هنوز هم بسیاری از مردم در مراجعه برای خریـد مایع ظرفشویی عبـارت ریکـا و در مورد پودر لباسـشویی هم تایـد را به کار میبرنـد؛ این در حالی است که فروشـنده نیز کاملا به این موضوع واقف است و میدانـد منظور مشتری مایع ظرفشویی و یا پودر لباسـشویی است. از این رو از هر برند موجود، کالای مورد نظر خریدار را در اختیار وی میگذارد ●. فرایند جذب متقاضیان از طریق برندهای مبتنی بر توسعه مدیریت منابع انسانی امروزه در یک سازمان، دیگر جلب مشتری تنها راه ارتقای سـطح سوددهی یک برنـد به شـمار نمیآیـد؛ در یک بازار رقابتی شـرکتها برای بقا لزوما بایـد تـدابیر و استراتژیهای لازم برای گلچین کردن بهترین کارمنـدان را اتخاذ کننـد. این یک امر کاملا بدیهی است. بدون در اختیار داشـتن منابع انسانی کارآمـد، هیـچ کمپانی قادر به دستیابی به تعالی و نیل به اهـداف تعیین شده در هیچ حوزه ای نخواهد بود. یکی از روشـهای رسـیدن به این هـدف، توسـعه یـک شـبکه منسـجم و مـدیریت قـوی منـابع انسانی است. در این حوزه برنـد به عنوان یـک ساختـار چندبعدی تعریف میشود که به منظور اسـتخدام نیروی کار پویا و بهینه از میان کاندیداهای موجود طراحی شده است. این مدل برند اگر چه با برنـد گروهی تشابه دارد اما در واقع بین این دو تفاوت های ساختاری فراوانی هست. برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی در پی جـذب مشتری نیست بلکه به دنبال شـکار کارمنـدان تأثیرگـذار در سیسـتم است. این برند تصویری واقعی و ناب از آنچه ممکن است متقاضیـان جویای کار با آن روبه رو شوند، برایشان فراهم میکند. برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی همچنین با شناسایی تمامی عـواملی که یـک شـرکت را به محیطی مطلوب و دلپـذیر برای کـار کردن تبـدیل میکنـد، به این فاکتورهـا می پردازد. از جمله این عوامـل میتوان به موارد ذیـل اشـاره کرد ▪: محیـط اداری شـاداب و پرانرژی ▪ ایجـاد روحیه و شخصیت همکـاری و کار گروهی ▪ ساعات کاری منعطف ▪ دایر کردن مهـدکودک و کودکسـتان در محل کار برای نگهداری فرزندان پرسـنل ▪ و یا حتی یک بوفه و فروشـگاه مواد غـذایی در داخـل سازمـان اگر چه این فاکتورهـا نمیتواننـد جـایگزین ضـرایب حقوق و پرداختیهـا شونـد، با این حال میتوانند در انتخاب متقاضـی تأثیر بسـزایی داشته باشند. علاوه بر این، موضوع این نیست که یک شرکت مثلا از یک اغذیه فروشی مجهز برخوردار بوده و یـا امکانـات منـاسبی برای نگهـداری فرزنـدان کارکنـان خود داشته باشـد؛ ضـمن این که برنـامه کاری قابل انعطافی هم ارائه دهـد، بلکه اصل موضوع تأثیری است که این عوامل در ذهن فرد ایجاد میکنـد؛ به طوری که وی احساس میکنـد با یک فلسـفه مردم محور و یا بهتر است بگوییم کارمنـدمحور روبه روست که به کارکنان نشان میدهـد سازمان برای نیروهای خود به عنوان انسـان ارزش قائـل است. یـک برنـد مبتنی بر توسـعه منـابع انسانی باکیفیت عملکرد مهم دیگری نیز دارد: حفظ نیروی انسانی

جـذب شـده. دقت داشـته باشـید که جـذب اسـتخدام کارمندان باکیفیت نیمی از راه است و نیمه دیگر و البته مهمتر همانا حفظ این منابع است. نتایـج بررسـیهایی که به تازگی صورت گرفته مؤیـد این است که حـدود ۴۰ درصـد از کارمندان یک شـرکت، در حال برنـامهریزی برای تغییر شـغل خود هسـتند و یـا با جـدیت تمام چنین فکری در ذهن دارنـد. اتخاذ رویکرد متناسب و همسو با تصویر بیرونی سازمـان و منطبق بر واقعیـات توسـط یـک برنـد با محوریت توسعه منابع انسانی بهترین راهکار برای حفظ و بقای کارمنـدان کارآمـد در یک سازمان است. اگر پرسـنل در محیط کار خود احساس رضایت خاطر و یا ارزشـمند بودن کنند، پیشـرفت کاری در محیط سالم را برای خود ممکن بداننـد و به انحای مقتضـی و مکفی مورد تشویق مادی و معنوی قرار گیرنـد، چرا بایـد آرزوی تغییر شغل را داشته باشند؟

●ایجـاد برنـد مبتنی بر توسـعه منـابع انسانی اگر ایجاد یک برنـد با محوریت منابع انسانی چالاک بهترین راهکار جـذب نیروی کار مستعد باشد، حال چگونه یک شـرکت میبایست این مهم را محقق کند؟ اولین و مهمترین قدم، تصـمیم سازی سازمان برای انتخاب رویکردی است که میخواهـد ارائه کنـد که در این مسیر بـا پرسشـهایی مـواجه است که بایـد به آنهـا پاسخ گویـد، از جمله ■: چه شاخصـی میتوانـد سازمـان را از دیگر کمپانیهـای مشابه متمایز کنـد ■؟ دلیل رغبت به کار کردن در اینجا چیست ■؟ چه گروهی از کارمنـدان و بـا چه ویژگیهـایی مورد نیـاز مـا هسـتند و بایـد آنها را جـذب کنیم؟ وقتی پاسـخ مناسب به سؤالات فوق داده شـد باید مطمئن شویم تمامی قالبها و اشکال ارتباطات سازمانی با هدف جذب نیروی کار بالقوه در یک راستا و در برگیرنده رویهای منسجم و همگون هسـتند. این رویکرد میتوانـد شامـل هـدایای تبلیغـاتی، گزارشـها و مصاحبههـای سازمـانی، امکـان تمـاس رودرو با تمامی ردههای دپارتمان توسـعه منابع انسانی و از همه مهمتر وب سایت اینترنتی شـرکت باشـد. وب سایت شـرکت باید کاملا حرفهای، به روز و در مجموع به گونهای طراحی شـده باشـد که ضـمن جلب توجه و برانگیختن نظر مراجعه کننده، آرزوی کار کردن در چنین جـایی را در وی ایجـاد کنـد. تمـاس رودرو و شخصـی بـا اربـاب رجوع نیز از اهمیت بسـزایی برخوردار است. شـمار زیادی از افراد جویای کار می گویند که در مسیر پر پیچ و خم و هفتخان فرایند مصاحبه، مادامی که با مصاحبه کنندگان بیانگیزه روبه رو میشوند که نه شور و شوق و علامت رضایتمنـدی از کار در چهرهشان میتوان مشاهـده کرد، نه نشانهای از علاقه به هیـچ یک از متقاضـیان، دیگر عطـای کار در آن کمپانی و حتی ادامه مصاحبه را به لقایش میبخشـند. نماینـدگان یک سازمان بایـد به این نکته توجه داشـته باشـند که از نگـاه بیرونی آنهـا نه به عنوان نماینـده سازمان بلکه سـمبل و اساسا خود سازمان به حساب میآینـد و نوع برخورد آنها و سـایر همکارانشان است که شاکله اصـلی دیـدگاه بیرونی سازمان آنها را تشـکیل میدهـد. شایـد همه ما به این موضوع اذعان داشـته باشـیم که ارتبـاط بـا مشتری بسـیار مهم است اما به خاطر داشـته باشـید تلاش برای جـذب کارمنـدان باکیفیت از مسائل حیاتی یک سازمان به شمار میآید.

●منـابع انسانی(HR): در قلب کسب وکـار یکی از روشـهای حصول اطمینـان از دستیـابی به نـتیجه مطلوب در فراینـد جـذب نیرو، درگیر کردن دپارتمان منابع انسانی سازمان در تمامی مراحل این فرایند است. پرسنل منابع انسانی کارشناسان حرفهای هستند و لازم است در مرحله توسـعه تشـکیل یـک برنـد مبتنی بر منـابع انسـانی با مصاحبه و انتخاب نفرات، از تخصـص و تجربه آنها بهرهبرداری شود. گرچه حوزه منابع انسانی یا همان HR امروزه بیشتر مورد توجه قرار گرفته است اما هنوز هم در بسیاری از شرکتها و سازمانها، دپارتمان منابع انسانی صرفا در حـد یک بخش ساکن و خنثی و در جایگاهی به مراتب پایینتر از نقشـی که ایفا میکنـد قرار دارد. با این همه بیشتر کمپانیهای پیشرو اهمیت این موضوع را تشـخیص دادهاند که در اختیار داشـتن یک مدیریت منابع انسانی قوی و پویا همراه با کارشـناسان زبـده و حرفهای، خمیرمایه و یا از منظر نگارنـده، قلب یک کسـبوکار را پایهریزی میکنـد. افراد بلندپروازی که پست هـای بالای اجرایی را نشـانه گرفتهانـد بایـد به خوبی بداننـد که آشـنایی بـا حوزه منابع انسانی و مقولات آن از ضـروریات و درواقع پیش نیاز موفقیت و دستیابی به پستهای ارشـد هر سازمان است؛ به طوری که مطابق نظر یکی از کارشـناسان امر امروزه HR بایـد به عنوان یکی از پستهای ارشـد مـدیریتی سازمـان در نظر گرفته شود نه آن گونه که هست در قـالب یـک بخش منفعل و کم اهمیت. به تازگی یک شـرکت طی ابتکار جالبی رقابتی را بین چنـد آژانس تبلیغاتی منتخب برقرار کرد تا با بهرهگیری از نتایج این رقـابت به HR کمـک کنـد به خودی خود و بیواسطه، یـک برنـد برتر منابع انسانی را توسـعه دهـد. برخی از نکات برجسـتهای که آژانسـهای فوق به آن اشاره کرده انـد حکایت از این واقعیت داشت که امروزه بالغ بر ۷۰ درصد یک کسبوکار به بخش خدمات و سرویس دهی اختصـاص دارد و نگاه عمومی به HR لزوما باید تغییر کند (به همین نسـبت کارشناسان و کارکنان این حوزه باید در نگرش خود تجدیـدنظر کننـد). در چنین حوزهای از منابع انسانی، حفظ کارکنان خوب یک سازمان به همان اندازه مهم و با ارزش تلقی میشود که فرایند گزینش و اسـتخدام کارمندان جدید. این شرکت همچنین یک مجموعه امور منابع انسانی سازمان را بر اساس پستها و فعالیتهای موجود ـ از متصدی دسـتگاه فتوکپی تا پیچیدهترین و بالاترین لایهها ـ به شـکلی جالب و رباتیک شبیهسازی کرد که از این طریق متقاضی و یا نیروی بدو استخدام از نزدیک با عملکرد کلی و همچنین انفرادی پرسنل و کارشناسان این حوزه آشنا و اهمیت این بخش برایش ملموس تر شود ●. اهمیت واقعی بودن برنامه و کنترل آن یک توصیه مهم به همه کسانی که در تدارک ایجاد یک برند منابع انسانی اند، این است که فرایند کاری و برند خود را بر پایه واقعیات پایهریزی کنند. برخی کمپانیها برنامههایی همچون تخصـیص کمکهای خیرخواهانه، برگزاری فعالیتهای ورزشـی و برنامههای خانوادگی را در چشـمانداز برنـد خود گنجانـده اند. اگر مدیران و کارکنان شـرکت به واقع در فکر همنوعان خود باشند و در یاری رساندن به تنگدستان مشارکت ورزند، از محیط کاری بشاش و شاداب و وجود همکارانی سالم بهره منـد باشـند، از کار خود احساس رضایت کننـد و همچنین علاقهمند به خانواده باشـند و فرصـتهایی را نیز در برنـامه خود به آنهـا اختصـاص دهنـد؛ تلفیق این صور ذهنی در یک برنـد منابع انسانی امری شایسـته و بایسـته است که اثرات مثبت آن هم کارکنـان را و هم کارفرمـا را منتفـع خواهـد کرد. در مقابـل، اگر سازمـانی سـرشار از پرسـنل و مـدیران کارشـیفتهای باشـد که خود را تمـام و کمـال وقف کار می کننـد و حتی آخرین شامی را که در کنار خانواده خود صـرف کردهاند به خاطر نداشـته باشند، شاید در نگاه اول آن سازمان باید برای در اختیار داشتن چنین نیروهایی به خود ببالد اما درحقیقت این کمپانی بایـد هر چه زودتر در سیاسـتها و خط مشیهای خود تجدید نظر کند. به طور کلی همگان، چه عامه مردم و چه کارکنان بالقوه یک سازمان مایلنـد با شـرکتهایی ارتباط داشـته باشـند که در تبیین برنامهها و اهـداف خود چه کوتاه مـدت و چه بلندمدت با صـداقت دوسـتانه و شـفاف عمـل میکننـد . البته سازمانهـایی که این ملاحظات را در دسـتور کار خود قرار میدهنـد ممکن است در فرایند جذب و حفظ کارمندانی باکیفیت که اهداف و آرمانهایشان نیز با آرمانهای سازمان سازگار باشد، با دردسـر و مشکلاتی هم روبه رو شوند. http://forum.funpatogh.com/thread۵۷۹۰۹.html

## مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای بین الملل

مترجم : هدایت مهدیزاده

مقدمه: دنیای امروز تبدیل به دنیای رقابتی،پویا وفرار شده است. چندین شرکت برای کسب موفقیت مجبورند در میدان مسابقه سراسری رقابت کنند زیراهزینه ها با میزان توسعه در بازار رقابتی بزرگ به هم وابسته شده اند.واین امرحتی در بازار های بزرگی چون اروپا وآمریکا مشهود است. تولیدات وخدمات متنوعی وجود دارند که به همسازی هایی مثل مکان،سنت ها وعادت ها،سلیقه ها،آرزوها و آیین نامه ها را منرد مطالعه قرار می دهند. بنابراین برای چند شرکت چند ملیتی(MNEs)، انجام کارها در محیط گوناگون و متنوع از بین رفته است.این شرایط(سناریوها)،مسیرهایی که شرکت ها چند ملیتی می توانند طی کنندرا پیشنهاد می کند تا این شرکت ها به درستی در محیط ها ی بین المللی ورقابتی عمل کنند و این رویه ها جانشین اداره امور به شکل جهانی(سراسری) شده اند. ااگرجهان به یک بازار اشباع شده تبدیل می شد،می توانستیم آن را به شکل همزمان و طور محای اداره کنیم .ولی اگر جهان مثل امروز به صورت یک تعداد زیادی از بازارهای به هم متصل بود اداره امور به صورت سست وجدا ازهم بود(دور از هم بود). در این صورت مقدار زیادی چالش ونیز فرصت در چگونه اندیشیدن وتفهیم درستی از شرکت های چند ملیتی جهت رقابت در بازارهای جهانی بوجود آمده است .در این صورت تمایل قابل توجهی برای جستجوی مدل ها،چهارچوب هاو شاید چاره سازی(راه حل های چاره سازی)در مدیریتMNEs ، به طور ویژه با در نظر گرفتن مدیریت منابع انسانی بوجود می آید. در صورتی که آزمون موجودیت ها و برون یابی به واسطه ی وجود وهم چنین کاهش عملکرد جهانی نیاز به اداره ی تجارت های مختلف را بیش از پیش کرده است .این منعکس کننده ی تعریفساندرام وبلاک از یک MNE به عنوان:((هر موئسسه ای معامله بین دو وجودیت را انجام می دهد تحت سیستمی از سیستم تصمیم گیری که مجوز تاثیر روی منابع واستعدادها را دارد عمل می کند هر جا معاملات تاثیرگذار باشند به وسیله ی فاکتور های درون کشور وهمچین موئسسه تاثیرگذار خواهند بود)) .بنابراین میدان رقابت برای MNE به حالت جهانی تبدیل شده است. همچنین رقابت می تواند در حالت های مختلف و با استراتژی ها ومسئولیتهای سارمتنی متفاوت تشکیل باشد. و سازمان ها اغلب در انتخاب حالت استفاده در رقابت می توانند آزادانه عمل کنند. طبق نظر بارتلت و گوشال:حتی در داخل صنعت ها وتولیدات ویژه،شرکت های بزرگ توسعه یافته جهانی در برابر تغییرات در محیط،استراتژی ها ومسئولیت های سازمانی مختلفی را برای خود برمی گزینند . بارتلت و گوشال:توصیفی از میدان رقابت جهانی را که درآن(هر کدام از شرکت ها ) استراتژی ها ومسئولیت های سازمانی مختلف را که تا آخر مورد استفاده قرار می دهند را توصیف می کنند. اصول آنها این است که :MNE ها که به صورت واحد های جدا از هم در سراسر دنیا نشان داده شده اند،نیازبه هماهنگی و ادغام در بعضی حالت ها و درجات دارند. اختلاف و ادغام واحد ها باعث می شود نیاز های آینده ی سازمان باتوجه نشان دادن به رقابت جهانی،کارایی،مسئولیت پذیری وانعطاف نسبت به نیازهای بومی(محلی) به وقوع بپیوندد وسازمان ها قادر می شوند که یادگیری را به سراسر واحدها انتقال دهند .در واقع،MNE ها ،شرکت هایی هستند که نیاز به جهانی و بومی شدن را در یک زمان دارند .هرچند سطوح زیادی از MNE ها جهانی وبومی شده وجود دارد . همچنین شیوه های زیادی نیز برای برای دست یافتن به سطوح همسانی از جهانی شدن وبومی شدن وجود دارد .اهمیت جهانی شدن وبومی شدن ،انتقال یادگیری و همین طورشرایط محلی حساس به طور همزمان چندین مفهوم مربوط برای مدیریت منابع انسانی بین الملل بوجود آورده است .به عنوان مثال : چگونگی پیوند MNE باواحدهای پراکنده شده ی جهانی خط مشی های منابع انسانی را بوجود آورده است.چگونگی آسان سازی MNE ها یک پاسخ ومسئولیت چند محلی را بوجود آورده است. که به طور همزمان نیاز برای هماهنگی جهانی وانتقال یادگیری وخلافیت در سراسر واحدها از میان خط مشی ها و اعمال منابع انسانی را مورد توجه قرار می دهد .بنابراین برای مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل،آن ویژگی هایی که ممکن است بعضی برآمد ها و رویه های موئسسات چندملیتی راتشکیل دهند،بر چندین چیز دلالت دارد .آنها اشاره دارند بر این که MNEها به طور کلی با چندین استراتژی تصمیم گیری مدیریت منابع انسانی بین الملل مواجه می شوند. همچنین آنها ممکن است واجد چندین استراتژی تصمیم گیری مدیریت منابع انسانی بین الملل باشند که آنها به ویژگی های ویژه MNE ها وابسته اند .آنها همچنین مبین اهمیت مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل،برای MNE ها هستند مانند اهدافی که برای این آرتیکل هستند: ۱. پیشنهاد کردن یک تهریف در باره ی زمینه ای از استراتژی مدیریت منابع انسانی بین الملل(SIHRM) به سمت ایجاد یک چهارچوب ادغامی برای این زمینه ی جدید از تحقیق وتمرین،که برای شناسایی فاکتورهای کلیدی و روابط بین آنها تشکیل دهد.۲. ارائه موضوعات قابل آزمون که به وسیله ی این چهارچوب ها پیشنهاد شده باشد .۳. ایجاد دلایلی برای این چهار چوب ها برای آگاهی ومشاغل کاری در زمینه ی SIHRMها.تعریفی از SIHRM:به عنوان رمینه ای از مدیریت منابع انسانی،توسعه وهمچنین ارتباط نیازمندی ها بااستراتژی های تجاری ویژگی هایی از مدیریت منابع انسانی را منعکس می کند. ما تعیین می کنیم که پدیده های جدید در حوزه ی منابع انسانی بین الملل در حال شکل گیری است و مدیریت منابع انسانی بین الملل با نیازمندی های استراتژی تجاری به هم متصل کند.بنابراین توسعه به وسیله ی مدیریت منابع انسانی بین الملل انجام می شود. این اتصال دارای یک تاثیر ذاتی روی شناسایی وتعریف آنچه که در محیط مدیریت منابع انسانی بین الملل قرارگرفته است را شامل می شود. توسعه بیشتر در بحث چهارچوب ادعایی بوجود می آید که آنها سه جز اصلی از SIHRM را تشکیل می دهند .موضوعات،وظایف،اعمال وخط مشی ها که همه ی موارد را شامل می شوند . زیرا به وسیله ی یک فعالیت استراتژی MNE اثر گذار می شوند،و زیرا آنها در حوزه ی اثر گذاری کار می کنند .دلایلی برای توسعه مدیریت منابع انسانی بین الملل وجود دارد که شامل:a) در مدیریت منابع انسانی هر سطح از عملکرد استراتژی مهم است.b) اجزای اصلی شرکت های چند ملیتی،یک تاثیر مهم روی موضوعات مدیریت منابع انسانی بین الملل دارند.c) در بسیاری از ویژگی های SIHRM می توان تاثیر حصول اهداف و مفهین MNE ها را مشاهده کرد.d) یک تنوع وسیعی از عوامل که ایجاد کننده ی ارتباط پیچیده بین MNE ها و SIHRM است، می تواند به ایجاد مطالعه درباره ی به چالش کشیدن SIHRM بیانجامد .اسکالر (۱۹۹۲) ورایت ومک ماهن(۱۹۹۲) تعریف یکسانی از مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل را داشته اند وتشخیص داده اند که به واسطه ی مدیریت منابع انسانی ،ما تعریف می کنیم یک مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل را به عنوان:موضوع مدیریت منابع انسانی ، وظایف، خط مشی ها وسیاست هایی که به واسطه ی فعالیت های استراتژیک از موئسسه های چند ملیتی بوجود می آید و بر روی مفاهیم واهداف بین المللی موئسسات نام برده تاثیرگذار است.این تعریف با تعریف مدیریت منابع انسانی درداخل یک کشور یا زمینه ی محلی (بومی) سازگار است.این موضوع به طور وسیعی این امر را پوشش می دهد. کلیه ی مصارفی که در مبحث مدیریت منابع

انسانی قرار می گیرد همچنین عواملی که شامل تعداد قابل توجه ی از نکات بحث شده در ادبیات بین الملل،حوزه های مدیریت بین الملل را مورد توجه قرار می دهند .این عوامل وتعاریف از SIHRM،بیانگر آینده ای است که این بخش ها را با چهارچوب SIHRM ادغام می کند .مباحث چهارچوب ادغامی از SIHRM :بر حسب خصوصیات یاد شده از موضوعات مربوط به مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل،توجه به استفاده از یک چهارچوبی که قادر باشد ما را به سوی ادغام جنبه های مهم مربوط به دانسته های ما از SIHRM هدایت کند،بسیار مفید است. چهارچوب پیشنهادی در شکل ۱–۱۷ نشان داده شده است. این چهارچوب برای احاطه کردن اندیشه ی ما روی SIHRM است وبعضی قضیه های قابل آزمون را فراهم می کند این قضیه ها به کمک کارهای جدید و قابل توجه اشخاصی مثل گرسن وبلاگ(۱۹۹۲)،نامون(۱۹۹۲)، بچین (۱۹۹۲)و ساندرام و بلایک (۱۹۹۲) را شامل می شود. همچنین این منابع برای تعیین قضیه هایی که آنها ممکن است قابل آزمون باشند مجهز شده است. و به آن وسیله پیشنهاد تجدید نظرهایی از آنچه که قبلا پیشنهاد شده، برای آنها پیشنهاد می کند. این عامل و بسیاری از عوامل (منابع) بزرگ دیگر، حمایت ها و راهنمایی را میان بحث هایی از تئوری مدیریت و شاخه های آن مثل مدیریت منابع انسانی،رفتارسازمانی، اجتماعی، روانشناسی، اقتصادی و ادبیات تئوری سازمان را فراهم می آورد .این مقاله ضمنی، برای تمرکز بیشتر روی توسعه یک چهارچوب مفهومی و ارائه یک دید نظری است .به کارگیری این تئوری، مقصودی برای تقدیم پیشنهادها و راهنمایی هایی برای ایجاد تئوری ها و نظرات ما در آینده خواهد بود. همه ی جنبه ها از چهارچوب ادغامی توصیف شده اند که این بخش ها در توصیف روابط آن جنبه ها و به کارگیری قضیه ها ی آنها در SIHRM بحث می کند .اجزای استراتژیک MNE : دو جزء مهم در استراتژی MNE وجو دارد که به صورت رشته ای اند و بر مدیریت استراتژی منابع انسانی بین اللمل تاثیر گذارند. این اجزا ،زیر بخش روابط (اتصالات)و عملکردهای درونی هستند روابط(اتصالات)به مفهوم زیر بخش موئسسه های چند ملیتی هستند که عملیات هایی را به طور موثر در چندین کشور اجرا می کنند. نتیجتا، MNE ها به طور پیوسته در به چگونگی بحث در اداره کردن عملیات های گوناگون بخش ها به کار می روند و اینکه این بخش ها چگونه تفکیک می شوند وسپس چگونه طبقه بندی می شوند ،ادغام وهماهنگ می شوند را مورد بحث قرار می دهد .تفکیک وادغام موارد مهمی هستند زیرا آنها در کارایی وبهروری شرکت تاثیرگذارند. در مجموع آنچه اهمیت دارد طبقه بندی ونگهداری پیوسته و همچنین انتخاب در میان چندین انتخاب دیگر و جایگزین هایی که وجود دارند و بحث تفکیک و ادغام MNE است. زیرا اهمیت دارد وچالش های همقطار با آنها ،پرسش ها عمومی درباره ی تفکیک وادغام در بخش های یک شرکت هستند و به عنوان یک استراتژی در نظر گرفته شده اند.بنابراین برای مدیریت ا منابع انسانی بین الملل آنها استراتژی هستند درحقیقت برای SIHRM ها ،موضوع های همقطار باتفکیک وادغام بجشهایی از یک MNE برای نشان دادن یک تاثیر مهم از برآمدهای SIHRM ،وظایف و خط مشی ها وسیاست ها استفاده می شود .موضوعات وسوالات همقطار تفکیک وادغام راکه بیان شد را به وسیله یاصطلاح اتصالات(روابط)،زیربخش تحت عنوان برآمد های SIHRM در شکل ۱–۱۷ نشان داده شده است .همچنین عملکردهای MNE ها، مفهوم سازی شده اند درباره ی استراتژیک برآمد ها در برخورد ومواجه با عملکردهای درونی از این بخش ها هستند. در مجموع در کار بایکدیگر هر واحد مجبور است در محدوده های محیط محلی(بومی)که شامل قوانین، سیاست ها، فرهنگ، اقتصاد واجتماعی(که خاص آن محل است ) کار کند .همچنین هر واحد مجبور است در ارتباط با استراتژی های رقابتی از MNE ها تاثیرگذار باشد و در برابر واحد هایی که با آنها مواجه می شود کارکند .بنابراین برای MNE ، مفاهیمی از عملکرد درونی از واحدها، می تواند به عنوان استراتژی در نظر گرفته شود . آنها می توانند تاثیر زیادی در سطوح MNE در روش های رضایت بخشی بگذارند و برای چهارچوب ادغامی ما ، آنها همچنین بر شیوه های رضایت بخشی مربوط به SIHRMتاثیر گذارند .نتیجتا عملکردهای درونی که در شکل ۱–۱۷ اشاره شده می تواند به عنوان برآمد SIHRM قرارگیرد وبه طور مختصر چگونگی عملکردهای درونی و اتصالات ( روابط) ، زیر بخشی از MNE هستند مورد انتظار در تاثیر گذاری در SIHRM که محرک های بعدی باقی مانده در بحث چهرچوب ادغامی از SIHRM را ارائه خواهد کرد .موضوعات یا برآمدهای مدیریت استراتژی منابع انسانی بین اللمل(SIHRM):تعریف برآمدهای SIHRM ، یک زیر بخش از MNE ونیازهای داخلی و چالش های داخلی آن را تشکیل می دهد . اگرچه MNE ها به شکل جدا از هم در سرتاسر چندین ملت پراکنده اند. ولی به شکل یک موسسه اند وچگونگی تعادل در نیازها را برای تفکیک و وادغام مورد توجه قرار می دهند.MNE ها به عنوان واحدهایی هستند که موجب آگاهی بیشتر از چگونگی خودگردانی وتوانایی جهت نیازهای بزرگتر در واحدهای محلی(بومی) را مورد توجه قرار می دهند .این نیازها به سمت تصمیم گیری درباره ی اینکه چگونه واحدها را کنترول وهماهنگ کنیم پیش می رود. MNEها به عنوان، اینکه چگونه کنترول بیشتر جهت اعمال کردن عملکردهای درونی در واحدهای محلی است وهمچنین به طور ویژه چه مقدار حساسیت برای محیط های محلی قائلیم را مورد توجه قرار می دهد. زیرا این برآمدها از تفکیک وادغام بوجود می آیند و اغلب به وسیله ی فعالیت های منابع انسانی ، آنها جزء اصلی را در چهارچوب ما نشان می دهند. وظایف مدیریت استراتژی منابع انسانی بین اللمل:وظایف SIHRM در سه حوزه نشان داده شده است :منانع انسانی MNE سازمان ؛ زمان انرژی ومنابع مالی جذب شده در اعمال منابع انسانی سازمان در MNE ؛ مکان وموقعیت آن منابع ومنابع انسانی سازمان در اداره ی منابع انسانی ، برگزیدن MNE ها و ارجاع آن به مدیر به چندین شیوه انجام می شود . موضوع بحث اخیر می تواند قلمرویی از اجازه ی واحد ها به مدیر باشد برلی تصمیم گیری در مورد آنکه واحد ها اداره شوند در شیوه ای که اولین شیوه است شیوه ای مرکزی (اصلی) ازMNE است .MNE ها تمایل زیادی به انرژی، زمان و منابع مالی آینده را برای اداره ی منابع انسانی دارند . کارکنان مرکزی قادرند یک بخش را وسیعتر از منابع انسانی را تشکیل دهند به طوری که به شکل انحصاری، تصمیمات SIHRM را جذب کنند، به عنوان مثال تصمیم در مورد چگونه انتخاب کردن وبه میهن برگرداندن و فرار مرزها در چگونگی جبران این کارکنان مبهم است .آنها می توانندکارکنان جذب شده آموزش مدیریت بدهند و پیشرفت یک کادر مدیریتی جهانی را به شکل وسیع توسعه دهند. البته بسیاری از این فعالیت ها می تواند ترجیحا در حالت سکون (یادکمین) باشند. اگر تعداد فرار مرز ها کم باشد. که در این صورت واحدها یک مقدار زیادی استقلال به آنها می دهند.(این جایگزینی ها بعضی مواقع تحت عنوان تمرکز وعدم تمرکز بیان شده اند) بنابراین این فعالیت ها می توانند به واسطه ی تمرکز یافتن کل شیوه های ما از واحدهای محلی زیاد باشند (یا به واسطه ی کل شیوه های واحدهای محلی می توان موقعیت فعالیت ها را زیادکرد ) بنابراین منابع جذب شده و موقعیت های مختلف از اعمال SIHRM می تواند انتظارات قابل توجه ی از کل MNE ها را برآورده سازد .خط مشی ها و اعمال SIHRM :خط مشی ها اعمال SIHRM ،اجزاء قبلی از SIHRM را نشان می دهد که شامل توسعه یافتن خطوط وهمنمودی کلی روی اشخاصی که اداره می شوند وتوسعه فعالیت هایی ریژه برای نمونه : یک MNE ممکن است

یک سیاست کلی HR را داشته باشد که اجرای یک پاداش داده شده را نشان می دهد – این یک بیان کلی است – هر واحد MNE می تواند آزادانه اعمال ویژه اش را که به طور همزمان باتوجه به شرایط بومی (محلی) و سیاست های کلی در نظر گرفته شده است را توسعه دهد .برای نمونه تحت یک سیاست برتر ،یک واحد محلی ممکن است یک برنامه انگیزه شخصی برای مدیران عمومی مرتبط شده با مزدشان از عملکردهای بومی را توسعه دهد در صورتی که واحدهای دیگر ممکن است یک برنامه برای انگیزه ی گروه ی برای تمام مدیران رده بالا که مرتبط شده اند با فروش هایی از عملکرد محلی را توسعه دهند .اعمال وخط مشی ها SIHRM در ارتباط تنگاتنگی با نیازهای MNE هستند به طوری که این ارتباط ارزیابی، اجزاء آموزش و بهبود کارکنان را شامل می شود .با اینکه بیانات کلی تنها برای ارائه موضوعات موارد فوق ساخته شده اند.ولی به طور بلقوه ارتباط مدیران،کار،کارمند مستقیم، ایمنی وسلامتی مهم است واین این اعمال در این مقاله مورد بحث قرارگرفته است .عامل های درونی و بیرونی :هم چند سه جزء SIHRM برای چهارچوب ها ضروری هستند، ولی آنها تنها بخشی از کل را تشکیل می دهند. ضرورتا ، در صورتی این اجزا می توانند نشان دهنده ی یک بخش مهم از چهارچوب های مربوط به SIHRM باشند که آنها تاثیرگذارشده باشند به وسیله ی عامل های درونی و بیرونی MNE . شکل ۱–۱۷ نشان داده است که این عوامل به صورت برونی ها (بیرون MNE ) و درونی ها (درون MNE )تعریف شده اند .فاکتور های بیرونی شامل ویژگی های صنعتی، کشوری/ منطقه ای است. ویژگی های صنعتی شامل :الف) نوع تجارت و تکنولوژی رایج ، ب ) طبیعت رقابتی ، ج) وسعت تغییر است .ویژگی های کشوری/ منطقه ای شامل :الف) شرایط سیاسی ، ب) شرایط اقتصادی ، ج) نیاز قانونی ، د) شرایط اجتماعی فرهنگی .عوامل درونی یا (درون زا ) شامل :الف) ساختاری از عملکردهای بین الملل ، ب) رأس یا رئیس اقامت گاه های بین الملل ، ج) استراتژی رقابتی مورد استفاده ، د) تجربه ی MNE در اداره کردن عملکردهای بین الملل .طبیعت تاثیر این عوامل درونی و بیرونی ، موضوعات مورد بحث در مورد چهارچوب های مورد نظر را پیش بینی خواهد کرد .حمایت از این عوامل ارائه شده به وسیله ی کوریتن و اونز (۱۹۹۲) پورتر (۱۹۸۰–۱۹۸۶–۱۹۹۰) بارتلیت وگرشال (۱۹۸۷–۱۹۸۸–۱۹۹۱–۱۹۹۲)پونت و ریسک(۱۹۹۲) پاتک (۱۹۹۲) و میلر ات آل (۱۹۹۸)گرفته است ضرورتا همه ی این عوامل روی مدیران منابع انسانی MNE وکوشش محلی(بومی) آنها ، مسئولیت وقانون توافق به طور جهانی و هماهنگی وکنترول آنها تاثیر گذارند .عوامل دیگری که می توانند در زمره ی توسعه ی بیشتر در شرح ویژه ای از این چهارچوب قرار گیرند شامل : بلوغ صنعتی ، بلوغ تاریخی ، پیشرفت سیاست های صنعتی ملی از اتحادیه و ... می شود .به عنوان عواملی که در این مقاله توسعه خواهند یافت ، عوامل ارائه شده در تاثیر گذاری بر SIHRM در غالب شیوه های ویژه خواهد بود. در صورتی که اساس نظری در ادبیات SIHRM هنوز باز است ، ما تلاش خواهیم کرد روی دیدگاه های تئوری گوناگون که در حمایت از موضوعات گوناگون است را رسم کنیم (بکشیم).این بهره برداری ها وپیشرفت ها ، پیشنهاداتی از رایت ومک ماهن (۱۹۹۲) و توصیف چندین اساس تئوری بر استراتژی مدیریت منابع انسانی است .چهارچوبی که در شکل ۱– ۱۷ ارائه شده به شکل آشکار در ساده سازی واقعی از MNE و فاکتور های تاثیرگذار SIHRM در MNE ها است. نوعی از تجارت وساختارهای عملکرد بین المللی ممکن است در ارتباط با هم باشند و این می تواند قابل استدلال باشد. این مورد در بحث می تواند در حقیقت نوعی از تجارت که می تواند یک رقابتی از ساختار عملکرد بین المللی باشد نشأت می گیرد .هر چند برای اینکه ماهیت دقیقی از امثال ارتباط بین این عوامل می تواند مورد بحث قرار گیرد ولی ما اغلب آنها را به عنوان موضوع عوامل وابسته به تحقیق تجربی می دانیم .روابط (بستگی ها) و اهداف :مقام وجایگاه یاد شده یادغامی ما که در SIHRM کار می کند در روابط و اهداف MNE ها است. پنج اهداف و روابط نشان داده شده در شکل ۱–۱۷ هستند :الف) رقابت جهانی ، ب) کارایی ، ج) واکنش های محلی (حساسیت ها) ، د) انعطاف پذیری ، و) یادگیری سازمانی (انتقال ا طلاعات) بارتلت وگوشال (۱۹۹۱) پیشنهاد کرده اند که این روابط و اهداف درMNE ها مهم هستند درجه ی اهمیت آنها و طبیعت چگونگی آنها در ساخته شدن آنها با MNE ها ی ویژه می باشد .شروع یک رقابت جهانی برای یک MNE به طور واقعی در یک صنعت جهانی که بر رفتار رقابتی دلالت دارد مختلف هستند به واسطه ی اینکه آنها برای یک MNE که در یک صنعت چند بعدی است .هرگز همه ی نیازها ی MNE مرتبط نشده است .و هم برای بقای آنها همچنین به ارتباط با شروع کارایی نیاز دارند . با استفاده از شیوه ها وفرآیند های مناسب در ایجاد وآزاد کردن تولیدات وخدمات ، آنها به طور گسترده در جهان کار خواهند کرد همچنین در رقابت شدید جهانی ،MNE ها در حال جستجو وشناسایی شیوه ها و فرآیند های مناسبی هستند . آنها در حال واقعی کرده هر منبع ممکن از منفعت رقابتی که باید شناسایی شده باشد و مورد استفاده قرار گرفته باشند هستند . آنها همچنین در جستجوی شرکت هایی که به طور ویژه در حال تعقیب مجموعه ی مدیریت کیفیت هستند ، می باشند . ودر حال واقعی کردن یک رهیافت سیستماتیک در توسعه ی سیاست ها وخط مشی ها ی منابع انسانی ممکن که در حقیقت همان دادن منفعت رقابتی هستند، است .بعلاوه این MNE ها در حال واقعی کردن خط مشی ها و سیاست های SIHRM که ممکن است به راستی جوهره ی خوبی باشند را شکل می هد. آنها به طور واقعی تمام فرهنگ ها را به طور واقعی انتقال می دهند .البته این کاربرد سیاست های منابع انسانی ، تمام محیط را شکل می دهد به طور نمونه با بازشناسی برای شرایط محلی است. شرایط محلی از قوانین وفرهنگ ایجاد می شوند. آگاهی از نیاز به وفق دادن سیاست های منابع انسانی با آن شرایط برای MNE ها ضروری است بنابراین یک خط مشی وسیاست های SIHRM از MNE ، به توجه وعلاقه ی محلی در رقابت به طور جهانی در یک زمان (یک جا) نیاز دارد .MNE ها همچنین به ایجاد ارتباط با شروع انعطاف پذیری نسبت به تغییر شرایط نیاز دارند . همه ی این عواما ممکن است به سیاست ها وخط مشی های منابع انسانی جدید در مرکز MNE و واحد های محلی MNE نیاز داشته باشند .سرانجام هدف اصلی از MNE ها در آسان کردن یادگیری و انتقال این یادگیری در کل واحد ها است . پیوستگی واحدهای داخلی درSIHRM :درحدود نیروهای انسانی SIHRM ، پیوستگی واحدهای درون سازمانی یک اعتقاد(نکته)سنتی برای توضیح مدیریت منابع انسانی بین المللی داشته است(پاسیک و کاتز ۱۹۸۹،پاسیک ۱۹۸۸، بارتلت وچوشال ۱۹۹۱)این بحث معمولا پیرامون موضوعاتی مثل:گروه های انسانی متنوع و به طور ویژه چگونگی تشخیص این گروه ها در بین واحد های بیشمار نیروی انسانی در سراسر جهان و حتی چگونگی کنترول و هماهنگ کردن این گروه ها بوده است . (داز و پارحالد۱۹۸۱ ) با این وجود این موضوعات بخش هایی از تمایز ویکپارچگی موبوط به طراحی سازمان های کلاسیک هستند . درعین حال حتی ، زمانی که در موقعیت های (زمینه های فعالیت سازمان)پیچیده جهانی واقع می شوند،خود به تنهایی بسیار پیچیده هستند . در ارتباط با SIHRM ، مباحث مربوط به پیوستگی واحدهای داخلی عبارتند از :a ) شیوه های توجه منفرد (مجزای) SIHRM مانند: بهترین راه برای آماده سازی مهاجرین(نیروی انسانی غیر بومی) برای واگذاری انتصاب های خارجی کدام است .b) این نیروی انسانی محتمل الوقوع با دقت از اطلاعات شخصیتی و اشکال کنترول

متعلق به شوه های SIHRM استفاده می کند(پاسیک وکاتز ۱۹۸۶، گالبریت ۱۹۹۲) .c) اشکال متناوب دیگری از ساختار های سازمانی برای عملیات های جهانی، پیوستگی های آنها (پیوستگی واحدهای داخلی) و مفاهیم منابع انسانی آنها وجود دارد و اینکه آیا آنها افراد متخصص ویا وظایف منابع انسانی متخصص باشند یا نباشند (گالبریت وکازانجین ۱۹۸۶)،( فیشر۱۹۸۹ ).هدف کلیدی واصلی در پیوستگی واحد های داخلی سازمان به بالانس ومتعادل بودن نیازهای گروه های متنوع نیروی انسانی وهماهنگی وکنترول آنها برای دستیابی به اهداف رقابتی، منعطف وآموزشی سازمان اشاره می کند(بارتلت و چوشال ۱۹۹۱ ) .البته انتظار می رود ماهیت این تعادل وابستگی زیادی به ویژگی های MNE داشته باشد .به عنوان توضیح در ادامه ،این اهداف به چالش های مهمی درMNE سنتی بارتلت وگوشال تبدیل می شود . در اینجا ممکن است چندین واحد در مشاغل جهانی وجود داشته باشد که به هماهنگی برای موفقیت آن مشاغل نیاز باشد .واحد های شغلی جداگانه ویا مشاغلی که در مناطق جداگانه وجود دارند به هماهنگی برای همه ی MNE برای بدست آوردن منافع ناشی از همکاری متقابل در مشارکت ها نیاز دارند.با این وجود این واحد ها به دریافت استقلال وخودگردانی به عنوان عامل انگیزشی نیاز دارند تا بتوانند بهترین تصمیمات را در شرایط محلی اتخاذ کنند .با این موجود هنوز ممکن است مراکزفرماندهی (سازمان های اصلی) تمایل داشته باشند که معیارهای سازمان های گسترده ی جهانی را مورد استفاده قرار دهند(رات اشویگر وموریسون ) . این روابط وبحران ها می توانند به طور مستقیم در راهبردهای منابع انسانی و کوشش های آن پایان بپذیرند .تلاش واحدهای نیروی انسانی (واحدهای متنوع )برای بدست آوردن خودگردانی اغلب دارای سیاست های پیدار یاحتی پذیرش بعضی از راهنمایی های اصلی که آراونظرات محلی را مجاز می دانند، هستند .بهرحال نتایج حاصل از بعضی از خطوط راهنما یا سیاست های جامع منابع انسانی قادر به ایجادتعادل لازم در نیازهای واحد ها است.(پارحالد وداز۱۹۸۱؛۱۹۸۷ ) . متعادل کردن نیازها و تقاضاهای مربوط به ایجاد هماهنگیی ،کنترول وتوانایی برای خودگردانی از اهداف اساسی MNE هستند(بارتلت وچوشال ۱۹۹۱ ) . نتایج فرض اساسی در SIHRM :متعادل کردن نیاز ها هماهنگی ،کنترول وخودگردانی وحفظ تعادل مناسب از معیارهای موفقیت MNE در موقعیت های رقابتی جهانی،بهروری وحساسیت نسبت به محیط های محلی وانعطاف پذیری وتوانایایی ایجاد سازمانهایی که انجام امور آموزشی وانتقال علوم رابر عهده دارند، بوده است .این اهداف اساسی برایMNE ومفروضات اساسی مشابه در SIHRM اهداف اصلی را در پیوستگی واحد های داخل سازمانی SIHRM معرفی می کنند کشور/منطقه/محصول Aکشور/منطقه/محصول Bکشور/منطقه/محصول C اهداف :متعادل کردن نیازهای هماهنگی،خودگردانی و کنترول برای دستیابی به اهداف جهان رقابتی و ایجاد آموزش انعطاپذیر از طریق استفاده از رویه ها وسیاست های SIHRM است • .ایجاد یک ترکیب مناسب وپیاده سازی Hcns، Tcns, Pcns ونگهداری از آن • .توسعه باقائده ومنظم راهبردها و رویه های منابع انسانی • .استفاده از مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل ترکیب کننده واستحکام بخش .شکل ۲-۱۷ مسائل SIHRM :با تاکید بر پیوستگی واحد های داخلی سازمان متعادل کردن نیازهای خودگردانی از طریق ایجاد تسهیلاتی برای گروه های متنوع انسانی،هماهنگی وکنترول برای دستیابی به اهداف رقابت جهانی ممکن می شود . و ایجاد آموزش انعطاپذیر از طریق استفاده از رویه ها وسیاست های SIHRM است.این اهداف به طور مستقیم به وسیله ی سیاست ها و رویه های SIHRM تحت تاثیر قرار می گیرند این موضوع در شکل ۲-۱۷ نشان داده شده است.جایگاه اهداف در شکل ۲-۱۷ نشان می دهد که این اهداف با سه مورد از سیاست ها و رویه های SIHRM به شکل ویژه ای درگیر هستند.همچنین در اینجا وظایف وعملکردهای SIHRM مورد تاکید قرارگرفته اند. این سیاست ها و رویه های SIHRM که در اینجا بیان شد عبارتند از:a. تعیین ونگهداری سطحی از کارکنان که تبعه کشور اصلی،کشورثالث(مهاجرین)و کشور میزبان هستند و به خوبی ترکیب وپیاده سازی شده اند b. توسعه سیاست ها و رویه های منابع انسانی باواحدهای (نیروی انسانی سه گانه)ارتباط دارد وهمچنین سازش با شرایط محلی را می پذیرد .c. استفاده از مدیریت توسعه ،ایجاد تمایلات گونه های مشترک برای ارتباط موثر با پیوستگی واحدهای درون سازمانی .استراتژی کارکنان منابع انسانی بین الملل:ترکیب Pcns,Tcns and Hcns از رویه های اصلی SIHRM است که MNE از آن برای کمک به هماهنگی وکنترول عملکردهای جهانی پراکنده استفاده کرده است (پاسیک وکاتز ۱۹۸۶)دولینگ واسشولر؛ زیرا وبانی ۱۹۹۰،۱۹۸۱ به طور سنتی MNE کارکنان تبعه کشورهای اصلی و مهاجرخارجی به کار گرفته است که اطمینان یابد که سایست ها و رویه های وزارت کشور از طریق صدور مجوز کار برای عنلیات های خارجی انجام شده است.( پاننت وریکس ,۱۹۹۲ هی لی ۱۹۹۲)هزینه های زیاد مسائل شغلی انتصاب های غیر جذاب را ایجاد می کند .MNE کارکنان کشورهای ثالث (مهاجرین) .کشور میزبان را برای جبران نیازهای بین المللی کارکنان مورد توجه قرارمی دهد (هینان و پرموت ۱۹۷۹) . در حالی که این روش کار یا نگرش ممکن است نیازهای کارکنان را حل کند اما این نگرش ها توانایی های مربوط به آن را برای کمک به حل نیاز های هماهنگی وکنترول تحریک می کند(اوچی ومک گوایر,۱۹۷۵ هی لی۱۹۹۲) همچنین (پاسیک وکاتز۱۹۸۶) واکنش شرکت های خصوصی(برای کمک به نیاز به هماهنگی و کنترول ) باید گروه بندی شوند:a) انتشار قوانین و رویه هایی برای Hcns , Tcns تا که آنها را اجرا کنند .b) اجتماعی کردن Hcns, Tcns برای اینکه فکر کنند ورفتارکنند مشابه مهاجرین .البته این نمونه های اولیه خالص ممکن است به عنوان MNE که برای یافتن راه حل های مناسبتر ودر خور اهمیت جستجو می کند تشخیص داده نشوند.برای مثال در شرایط تغییر سریع،وتردید زیاد ونیاز برای جمع آوری کردن واستفاده از اطلاعات اجتماعیMNE ها تمایل زیادی دارند که کارکنان اجتماعی را تعیین کنند(ون مانن وشین ۱۹۷۹). تحت شرایط پایدار واطمینان زیادو نیاز برای مورد استفاده قرار دادن اطلاعات فنی وتکنیکی شرکت های خصوصی تمایل زیادی به مشخص کردن وتعیین قوانین ورویه هابرای کارکنان دارد که تا آنها این الزامات را رعایت کنند (بنی ۱۹۹۲) .اما همچنین MNE ها همیشه به ندرت تحت یک چنین شرایطی قرار می گیرند. بنابر این شرایط هر یک از دو نگرش مشترک هستند . اما اجتماعی کردن به تاثیر گذاری بر روی فرهنگ وقوائد شرکت های اصلی تمایل دارد ولی این فرایند ها نیز به عوامل پایه ای واساسی تمایل دارند(پاسیک وکاتز۱۹۸۶) .بنابراین تمایل شرکت های خصوصی افزایش منافع حاصل از گروه های متنوع نیروی انسانی می تواند مورد قبول باشد. به هرحال از این تمایل کاسته می شود اگرمستخدمین شرکت های چند ملیتی و کارکنان تبعه کشور میزبان وکشور های ثالث در اولویت قرار گیرند نسبت به کارکنان خارجی ودر واقع افرادی که انتظار می رفته است که قبلا اجتماعی شده باشند (کپلی ومک الرت۱۹۹۲) .نتایج حاصل از این مباحث بیان کننده ی اولین قضیه ما است.a) به عنوان یک توانایی کنترول وایجاد هماهنگی تلاش اولیه ی MNE ،کارکنان تبعه کشوراصلی را مورد استفاده قرار می دهد برای برتری دادن آن نسبت به کارکنان تبعه کشور ثالث وکشورمیزبان بهرحال توجه به منابع ،راهی برای تسهیل کردن استفاده ازتبعه های کشور ثالث و کشور میزبان از طریق MNE ها برای کنترول وهماهنگی اقدامات

جهانی آنها ارائه خواهد کرد.b) زمانی کهMNE اتکای آنها را بر اساس TCN و HCN اقدامات جهانی آنها اختصاص می دهد منابع بیشتری را به اجتماعی کردن این کارکنان وتوسه ی راهبردها و فرایند هایی که ممکن است برای راهنمایی در تصمیم گیری های محلی استفاده می شود اختصاص خواهد داد .این قضیه هابر اساس و در ارتباط با تئوری های موقعیت وتئوری های اداری منطقی (جنز ۱۹۸۴) .وتئوری های منابع مستقل (پفقر وسالانسیک ۱۹۷۸) وارائه شده توسط(رایت ومک ماهن۱۹۹۲) در مدیریت منابع انسانی استراتژیک آنها می باشد .پیوستگی سیستماتیک کشورها ومناطق با رویه هاوسیاست های منابع انسانی:در حالی که ترکیب مناسب از کارکنان می تواند به یکپارچه سازی وهماهنگی واحدهای گوناگون MNE ها کمک کند ،رویه ها وسیاست های منابع انسانی نیز می تواند در دستیابی به این اهداف کمک کند .پس در این کار همچنین آنها باید مرتبط و متناسب با نیازهای مشاغل واهداف رقابتی ،انتقال یادگیری منعطف وتسهیل شده در سراسر واحد ها باشد . به علت وجود رویه های وسیع گوناگون منابع انسانی این اقدام باید به صورت آگاهانه وسیستماتیک انجام شود. بخشی از چالش در توسه ی رویه های منابع انسانی برای تسهیل پیوستگی واحدهای درون سازمانی اجازه برای اعمال حدودی از انعطاف پذیری است .این انعطاف پذیری شرایط محلی را تغییر دهد یا با آن سازگار باشد. این اعمال انعطاف پذیری ها برای دستیابی به اطمینان درمورد رویه ها هرگز به معنای عملی سرسختانه مانند کنده کاری روی سنگ نیست (بلکه بر روی رفتار واعمال افراد است ) که آن رویه ها در یک زمینه ی بزرگ تنظیم شده اند .بزرگترین زمینه برای رویه های قائده مند منابع انسانی عبارتند از فلسفه منابع انسانی وسیاست ها یا راهبرد های نیروی انسانی (اس شولر ۱۹۹۲) . در توضیح فلسفه منابع انسانی باید گفت که آن به طور کلی این توانایی را دارد که محدودیت هایی راکه بر طرز عمل واقعی افراد صرف نظر از موقعیت آنها وجود دارد نهی می کند این کار از طریق برخورد از بالا به پایین سیاست ها ورویه های منابع انسانی انجام می شود (اس شولر ۱۹۹۲) . زمانی که رویه ها وسیاست ها منابع انسانی به طور آگاهانه و نظم یافته با نیازهای استراتژی مشاغل MNE مرتبط می شوند. آنها فعالیت های مدیریت منابع انسانی استراتژیک را رعایت می کنند و با فلسفه منابع انسانی تجهیز می شوند MNE ها این توانایی را دارند که چگونگی رفتار کارکنان را تعریف وتعیین نمایند. سیاست ها و راهبرد های منابع انسانی معنی عبارت قلسفه را تعیین می کنند .در نتیجه ای راهبردها SIHRM رویه ها ی بسیار ویژه ای را به همراه می آورد که در سطح واحد های نیروی انسانی اجرا شده اند. این فعالیت های منابع انسانی هستند که تاثیر مستقیمی بر کارکنان دارند .برای مثال : انواعی از روش های جبران کننده ی کارکنان (تامین نیاز های کارکنان ) ، روش های ارزیابی و اشکال آموزش و توسعه.گزینه های زیادی برای انتخاب ، از جمله آرایه های ممکن رویه های SIHRM وجود دارند و به علت اینکه آنها زمانی انجام می شوند که، دیگر فعالیت های SIHRM بر رفتار افراد تاثیر می گذارند، آنها نیازمند به انتخاب های آگاهانه و سیستماتیک و دقیق برای اینکه این رویه ها با دیگر فعالیت های SIHRM هم تراز باشند ، هستند (بگین ۱۹۹۲) . توسعه راهبردها برای استفاده از آن به عنوان چتر و محافظی برای رویه ها در واحد ها، دستیابی به اهداف پیوستگی واحد ها ی داخلی سازمان را تسهیل می کند. گفتن این موضوع ممکن است آسان تر از انجام آن باشد. بهرحال به طور ویژه واحدهای منابع انسانی می توانند به طور مهیج محیط محلی متفاوتی داشته باشند ویا استراتژی های رقابتی متفاوتی با تکنولوژی متفاوتی را دنبال کنند .رد حالی که این در هم ریختگی ممکن بسیاری از امور چالش انگیز را ایجاد کند ، وقوع این امر غیر ممکن نیست. شاید نیاز به منابع بیشتر ( برای انجام صحیح فعالیت ها ) یعنی اینکه توسعه رویه ها به صورت سیستماتیک واطمینان از اینکه آنها با راهبردهای منابع انسانی مشترک، مرتبط هستند با این وجود انجام این گونه امور ،MNE را برای کنترول انواع عملیات انجام شده توانا می کند .درحالی که به طور همزمان به اهداف رقابتی وانعطافپذیر و همچنین انتقال یادگیری نیز دست می یابد. بنابر این در این مورد انتظار می رود که MNE تلاش خواهد کرد تا در توسعه استراتژی های راهبردهای منابع انسانی بین الملل به گونه ای منظم وسیستماتیک عمل کند. براساس بعضی از تئوری های رفتار منطقی وتئوری های منابع وابستگی فرضیات زیررا در ادامه فرضیات قبل پیشنهاد می کنیم ( جکسن ، شولدر و ریورو ۱۹۸۶) (پفر وسالانسیک ۱۹۸۷) : c) زمانی که منافع هماهنگی گروه های نیروی انسانی بالا- است و محیط محلی متغیر، MNE ها برای توسعه رویه ها سیاست های منابع انسانی شان به شکل سیستماتیک تلاش خواهند کرد تا آنها را با نیازهای مشاغل مرتبط کنند و هم با شرایط محلی منطبق سازند .d) در مورد MNE ها ارتباط دادن واحدهای نیروی انسانی با رویه ها و سیاست های منابع انسانی به شکل نظم یافته خیلی مهم وچالش انگیز خواهد بود تا حوزه ها و اندازه ی واحدها به صورت واگرا و انشعاب پذیر گردد و منافع حاصل از هماهنگی بسیار بالا باشد . استفاده از مدیریت توسعه به عنوان عامل ارتباط درون سازمانی :اگر چه استفاده از رویه ها وسیاست های مناسب منابع انسانی یک راه مهم برای پیوستن واحدهای نیروی انسانی منطقه ای MNE به یکدیگر است، آنها همچنین به عنوان مدیریت توسعه مورد استفاده قرار می گیرند (اونس ۱۹۹۲) .توصیفات مدیریت توسعه در MNE به عنوان چسب (عامل ترکیب کننده ) واستحکام دهنده این عوامل را با یکدیگر مرتبط می کند واگر نه این امور از هم جدا می شوند و از دست می روند. زمانی که MNE ها ساخت یافته باشند بر محیط های پیچیده ای که اغلب عملیات های عدم تمرکز در مورد مناطق ، محصولات یا هر دوی آنها انجام می دهد اثر می گذارد. آنها حتی ممکن است به شکل سلسله مراتبی سازمان یافته شوند (MNE ها واحد های چندگانه با واحدهای فرماندهی جداگانه در سرتاسر جهان دارند ) .در تلاش شان برای ایجاد ومنفعت بردن از استراتژی های سازمان یافته یا جهان شمول MNE ممکن است برای ایجاد اتحاد مدیران تلاش کنند (بارتلت وگوشال ۱۹۹۲) . این اتحاد که از طریق فعالیت های مدیریت توسعه ایجاد می شود می تواند به MNE در هر منطقه یا شغلی خدمت کند . برای انجام این امر شرکت ها (تعاونی ها) و یا مراکز فرماندهی جهانی به عنوان مراکز عملکرد مدیریت توسعه فعالیت و کوشش می کنند .d) واحدهای محلی ، منطقه و شغلی منابع انسانی با راحد های مشترک منابع انسانی در تلاش برای هماهنگی برنامه های مدیریت توسعه به منظور پیوند داندن واحد های داخلی سازمان با یکدیگر همکاری می کنند (اوانس ۱۹۹۲ ؛ اسکولین ۱۹۹۲ ؛واندربروک۱۹۹۲ ؛تیچی ۱۹۹۲ ؛بارتلت وگوشال ۱۹۹۱ ،۱۹۹۲ )تتیجه حال از در ادامه ی فرضیات قبلی عبارت است از :MNE (eها بهره برداریشان را از فعالیت های مدیریت توسعه به عنوان نیاز های آنها به هماهنگی فعالیت های استراتژیک واحد های جدا گانه افزایش می دهند و همچنین داشتن اتحادهای جهانی مدیران را نیز افزایش می دهند .عملکردهای درونی در SIHRM :زمانی که ساخت ، پیوستگی واحدهای درونی سازمان تمایل به توجه به استراتژی های سنتی منابع انسانی بین المللی مدیریت دارند عملکردهای داخلی نیز به همین اندازه به توجه نیاز دارند هر دوی آنها به یک تاثیر بر اثربخشی MNE دارند (پورتر ۱۹۹۰ ؛ پونت و ریسک ۱۹۹۲) . اثرات هر واحد محلی یک بخش از MNE است. هرچند که درجه نیازهای آنها به استحکام کامل متغیر است . به هر حال این استحکام باید متناسب با محیط باشد و همچنین آن باید توسط قوانین استخدامی ، سنت و عرف مناطق محلی تشخیص داده شود و پایدار شود . آن رویه های مناسب منابع انسانی است که

باید جنبه های محیط های محلی را منعکس کنند . بنابراین واحدهای محلی به دریافت حدودی از استقلال (خودگردانی ) برای سازگاری با شرایط محیطی نیاز دارند و حتی آنها به هماهنگی با MNE ها نیاز دارند به عنوان مثال برای تسهیل کردن انتخابات و انتقال وارزیابی و جبران کردن مدیران محلی آنها به سهیم شدن در بعضی از راهبردهای منابع انسانی مشترک نیاز دارند .بعلاوه برای متناسب بودن بامحیط های محلی و تناسب داشتن با MNE ، واحد های محلی به تناسب با استراتژی های محلی نیاز دارند و آن نیاز واحد های محلی به توسعه رویه های منابع انسانی است که نه تنها با سیاست های MNE سازگار است بلکه همچنین با استراتژی های واحد ها هم سازگار است (اس شولر و جکسن ۱۹۸۷) .دقیقا چگونگی اینکه این تناسب چگونه ممکن است بدست آید در ادامه پیشنهاد شده است. اما دلیلی در اینجا هست که نیاز واحد های محلی به متناسب بودن رویه های منابع انسانی با جنبه های درو فرهنگ محلی در رابطه با موثر بودن وحتی حفظ کردن بعضی از مسئولیت ها مرتبط می کند .به طور بسیار ویژه اهداف اصلی در مورد عملکرد داخلی SIHRM عبارت است از : پاسخگو بودن و موثر بودن در محیط محلی حتی مایل بودن و آماده بودن در انجام یک متد و روش هماهنگ با کل واحد های MNE .رویه ها وسیاست های SIHRM :این اهداف در سه رویه وسیاست SIHRM اجرایی ومنعکس شده است .اولین آنها منطبق شدن وسازگار شدن رویه های منابع انسانی با استراتژی های رقابتی،واحد و فرهنگ محلی وسیستم قانونی محلی است .دومین آنها ایجاد روش کاری است که به وسیله ی آن رویه های منابع انسانی بتوانند در تغییرات متناسب با محیط تعدیل شوند وآخرین آنها ایجاد یک دسته از رویه ها SIHRMدر سطوح MNE است که نتوانـد به طور قانونی رویه های منابع انسانی واحد های محلی را احاطه کنـد . این موارد در شکل ۳-۱۷ بیان شده است .تطابق وسازگاری رویه هـای منـابع انسـانی :در یـک تلاش رضایت بخش برای اینکه واحـدهای اقتصادی(بنگاه ها)و اهـداف MNE به صورت رقابتی ، واکنش پـذیر موضـعی و منعطف باشند ، مـدیران واحـدهای محلی به توسعه رویه هـای منـابع انسـانی سازگـار با نیازهـای فرهنگی ، سیسـتم قانونی وسنت ها نیازمندنـد . در تسـهیل این امر برای مـدیران محلی ( بخصوص از نوع مـدیران ناشـناس (تبعیـدی یـا مهـاجر)) ممکن است عملکرد منـابع انسانی را به همراه کارکنان کشور میزبان بکار گیرنـد .در حقیقت این یکی از آن موقعیت هایی است به نظر می رسـد MNE در بکارگیری از کارکنان کشور میزبان تاکیـد می کنـد (دولینگ و اس شولر ۱۹۹۰) . برای تکمیل این تناسب مـدیر محلی نیاز دارد که نیاز های مشاغل مـدیر منابع انسانی را به شکل استراتژی های ویژه رقابتی گزارش کنـد .بعلاوه، به منظور تلاش برای دست یابی به اهـداف و واحدهای اقتصادی متعلق به MNE ، واحدهای محلی ترکیب مناسبی از دانش محیـط محلی را بـا نیازهـای محلی جسـتجو خواهنـد کرد(بـارتلت ۱۹۹۲) . در توضـیح مبـاحث قبـل، فرآینـد سیسـتماتیک همترازکردن رویه های منابع انسانی ، راهبردها وفلسفه ها با یکـدیگر و همچنین با نیاز های استراتژیک مشاغل ، با این گونه فرآیند هـا در شـرکت های داخلی و MNE هـا مشابه هسـتند .در هر صورت یـک تفـاوت اساسـی در نیاز به تعادل استراتژی ها ی رقابتی ضروری (توصیف با وسعت بسیار زیاد تحت عنوان فاکتور های درونی ) با عوامل فرهنگی ضروری آشکار می شود (فاتاک ۱۹۹۲؛ پـانت وریسک ۱۹۹۲ ؛آدلر ۱۹۹۱ ) .عوامـل فرهنگی ضـروری یـک دوره فراگیری هستند که می تواننـد شامـل جنبه های فرهنگ محلی، اقتصاد، سیسـتم قانونی، اعتقادات مذهبی و آموزش باشد . عوامل فرهنگی ضـروری در SIHRM مهم هستند زیرا اثر آن بر رویه هـا و رفتارهای مورد قبول ،مشـروع و محتمل با اهمیت است (آدلر ۱۹۹۱ ؛ اشنایدر ۱۹۸۶ ؛ لورنت ۱۹۸۶ ؛ آدلر و بارت لومئو ۱۹۹۲) . قابـل قبول بودن بر این اسـاس که آیـا به وسیله ی آن ما می توانیم حقوق کارگران با رده های مختلف را پرداخت کنیم و آیـا به وسیله ی آن می توانیم آنهـا را متمـایز کنیم بر اسـاس کـارایی آنهـا ؟ . مشـروعیت بر این اساس که آیا هیـچ وضع ممنوعیت قانونی برای عدم پرداخت حقوق اضافه کاری کارکنان در روزهای شـنبه ویکشنبه(روزهای تعطیل) وجود دارد. و امکان پذیر براین اسـاس که در حالی که جامعه در وضـعیت سلسـله مراتبی، اسـتبداد و سیسـتم مـداخله گرایانه دولتی است آیا ما می توانیم به نیروی کار این قـدرت را بـدهیم که بتوانند تصـمیمات کاری (محل کار ) را بر اساس تسـهیلات حاصل از کیفیت وچگونگی استراتژی ما، اتخاذ کنند؟همه ی این سه جزء تشکیل دهنده عوامل فرهنگی ضروری برای MNE ها در توجه به تصمیمات در باره مکان استقرار و در بـاره اینکه کـدامیک از رویه هـای منابع انسانی بایـد اسـتفاده شود و اینکه اساسا کـدامیک را می توان اسـتفاده کرد ، بسـیار با اهمیت هسـتند . زیرا سوالات دربـاره اینکه کـدامیک از رویه هـای منـابع انسانی می توانـد اسـتفاده شود بر استراتژی های ضـروری رقابتی تاثیر می گذارنـد( موریسون و رات ۱۹۹۲ ؛ ویکنز ۱۹۸۷) این موضوع چالش باقوه ای را در ایجاد تعادل ضروری در شـکل دهی مجموعه ی رویه های SIHRMکه در سطوح محلی استفاده شده بوجود می آورد .نتایج حاصل از ترکیب فرآیند های تئوری رفتاری (اس شولر وجکسن ۱۹۸۷) و شرط لازم تفکر گوناگون (ویک ۱۹۶۹) در سه قضیه زیر بیان شده است .a) رویه های منابع انسـانی واحـد محلی استراتژی هـای رقابتی ضـروری واحـد محلی و عوامل فرهنگی ضـروری محیط محلی را منعکس خواهـد کرد. بنابراین پیگیری استراتژی رقابتی ازسوی واحـد محلی رویه های منابع انسانی در بر خواهد داشت که منعکس کننده و حمایت کننده ی آن استراتژی هـا هسـتند و همچنین رویه هـای منابع انسانی را خواهنـد داشت که محیط محلی را منعکس خواهنـد کرد .در تلاش برای بـدست آوردن سایر اهداف و واحدهای اقتصادی MNE ، واحـد محلی آماده خواهد بود تا اطمینان حاصل کند که رویه های منابع انسانی زمانی که توسـعه می یابند ، بتوانند با نیاز های متناسب MNE در زمانی که لازم است سازگار شوند. برای مثال ؛ برای تطبیق دادن نیازهـای بلقوه ی انتقـال (دانش و کارکنـان ) و اموركاركنان (امور اسـتخدامی) ، واحـد محلی ممکن است با بعضـی از رویه هـای توسعه و امورکارکنـان که ارتباط زیادی با آن MNE هـا دارد ، سازگـار باشـد .این موضوع به هر حال ممکن است در مورد محدودیت های بلقوه متمرکز افراد انجام شده باشد(منظور از افراد، افرادی است که می توانند به عنوان مدیران جهانی باشند) . بـا ایـن حـال این امر ممکن است کمـک کنـد که MNE رقـابتی تر شود. نتایـج بـدست آمـده از این مبحث در قضـیه زیر بیـان می شود.b) واحدهای موجود در MNE رویه های منابع انسانی که بر شـرایط محلی اثر می گـذارد و به طور همزمان برای سازگاری با بعضـی از رویه های منابع انسانی که فعالیت ها را با دیگر واحـد ها هماهنگ می کنند به ویژه زمانی که نیاز برای هماهنگی افزایش می یابد ، توسـعه خواهند یافت .ایجاد یک مدل یا روش کاری :به عنوان ویژگی وشـرایط محلی ؛ تغییرات MNE ، برای رویه ها و سیـاست هـای منـابع انسـانی به منظور انعکـاس این گونه تغییرات ، بـا اهمیت خواهـد بود . در بطن واحـد های محلی ، مـدیران باید فرآیند هایی را برای تشـخیص قانونی بودن تغییرات رویه های منابع انسانی متناسب با شـرایط جدید تهیین نمایند ( بروستر و تایسون ۱۹۹۱) . این امر به اطمینان یافتن از نیاز منعطفی که مرتبط با اهـداف MNE های امروزی است ، کمک خواهد کرد . نتایج بدست آمده از این مبحث در قضـیه زیر بیان می شود.c) تحت شـرایط تغییرات محیطی وسازمانی، MNEهـا مکانیزم و رویه های راکه راه کارهای تجدید شده در واحد های محلی را تشخیص می دهند و حمایت می کنند را ، ایجاد می کنند . توسعه سیاست های جهانی منابع انسانی :مراکز (سازمانی) یک تمایل پاسخگو و استراتژیک برای توسعه سیاست های منابع انسانی که به اندازه کافی گسترده و

متناسب هستند ، دارند که این تمایل برای چندین واحد محلی، برای سازگاری با نیاز های استراتژی رقابتی و محیطی اهیت دارد .این مبحث تکمیل کننده ی دیگر مباحث تحت عنوان " پیوستگی واحد های درونی سازمان " است . توافقی وجود دارد که سیاست های منابع انسانی تسهیلاتی را برای پیوستگی واحد های درونی سازمان و انتقال یادگیری بوجود آورده اند ، که هنوز این موضوع در نیاز های واحد های محلی مشهود است . این مبحث پیشنهاد می کند که واحد های محلی به تجزیه وتحلیل نیاز های محیطی به صورت سیستماتیک و مسئول بودن در برابر محیط و اطمینان یافتن از اینکه نیازهای آنها فرآیند هایی ات که به وسیله ی سیاست های منابع انسانی جهانی ایجاد شده اند ، نیاز مبرم دارد.در مواقعی که واحد های محلی از نظر جغرافیایی بسیار پراکنده اند ، بیشترین مشکل جمع آوری اطلاعات ضروری مورد نیاز آنها است و در زمینه هایی که واحد های محلی شباهت زیادی با محیط دارند ، بیشترین مشکل سازگار کردن واحد ها با سیاست های منابع انسانی جهانی که می توانند با رویه های مناسب در واحد ها ترکیب ومتحد شوند ، است ( یعنی خدمت واحد ها به عنوان چتر محافظ ) .این قضیه بر اساس منابع وابستگی احکام گوناگون ضروری(پفر و سالانسیک ۱۹۷۸؛ ویک ۱۹۹۶) شامل مباحث زیر می شود.d) به عنوان نیاز برای ادغام واحد های درحال افزایش و جنبه های بقای شرایط محلی، MNE ها سیاست های منابع انسانی که می توانند رویه های گوناگون منابع انسانی در واحد های جهانی را احاطه کنند ، ایجاد می کنند .e) در مورد واحد هایی که از نظر جغرافیایی بسیار پراکنده اند و متمایزند ، MNE ها منابع بیشتری را برای توسعه ی سیاست های منابع انسانی و فرآیندهای مورد نیاز واحد های در حال افزایش اختصاص می دهند . خلاصه ی عملیات های درون سازمانی وبین المللی :در این قسمت چهارچوب پایه ای برای توضیح اثر MNE ها برSIHRM تعیین شده است. چندین قضیه فرض منطقی، اصول اهداف MNE ها که جدایی واحدها را در سرتاسر جهان تعیین می کند و درجه ی مناسب خودگردانی و گوناگونی واحد ها و روش های کنترول وهماهنگی این واحد ها را تعریف می کند ، پیشنهاد شده است . این قضیه ها پیشنهاد می کنندکه به نظر می رسد که این واحد ها به طور مستقیم روابط بین اصول اهداف MNE ها (در توضیح پیوستگی واحد های درونی و اعمال بین المللی ) و مسائل مربوط به کنترول ، اعمال قدرت، حساسیت محلی و استراتژی های مناسب را نشان می دهند که این موضوع در شکل ۱-۱۷ نشان داده شده است .در حالی که نتایج این روابط پیشنهاد شده برای آزمون تجربی ، یک راه اقتصادی تر و به صرفه تر را برای توضیح روابط SIHRM پیشنهاد می کند . همچنین آزمون های تجربی ای را برای فاکتور های درونی و خطرناک که در دیگر قسمت ها بیان شده ، پیشنهاد کرده است . در این قسمت ها بیشتر قضیه هاپیشنهاد شده ی SIHRM اثر این فاکتورها را که ممکن است به شکل ویژه ای در روابط بین اجزاء استراتژیک MNE و مسائل SIHRM آشکار شود را منعکس می کند این موضوع در شکل ۱-۱۷ نشان داده شده است . در حالی که اثر مورد انتظار بعضی از عوامل به طور دقیق مانند عوامل فرهنگی و استراتژی رقابتی بر این فاکتورها پیشنهاد شده است .فاکتور های بیرونی :فاکتور های بیرونی در دو گروه ۱- ویژگی های صنعتی و ۲- ویژگی های کشوری/منطقه ای دسته بندی می شوند . ویژگی های صنعتی شامل a: انواع مشاغل یا صنایع b) ماهیت رقابتی فاکتورهاc) زمینه های تغییراست . ویژگی های کشوری/منطقه ای شامل:a) محیط سیاسی b) محیط اقتصادی c) محیط قانونی d) محیط اجتماعی فرهنگی است .انواع مشاغل :این عوامل به امتیازات طراحی شده توسط پورتر (۱۹۸۶) بین مشاغل جهانی ومشاغل داخلی اشاره می کند . پورتر پیشنهاد می کند که صنایعی ( صنایعی که از نظرسازمانی با هم پیوند خورده اند ) که در شکل یک شرکت با توجه و اهمیت دادن به اعتبار شرکت در گیر هستند زیرا الگوهای رقابت بین الملل از یک صنعت به یک صنعت دیگر متفاوت می شود. یکی از اشکال رقابت پی در پی بین المللی ، صنعت جهانی (جهانی شدن صنعت ) است .که در آن موقعیت رقابتی شرکت به طور قابل توجهی توسط موقعیت آن (شرکت) در کشور های دیگر تحت تاثیر قرار می گیرد به عنوان مثال شامل ؛ خطوط حمل ونقل هوایی تجاری ، عوامل غیر محسوس و کسانی که از شرکت تقلید می کنند . هدف دیگر صنایع داخلی چند گانه هستند .

### میراث علوم انسانی

مترجم: حسین قدیانی

مقدمه: مدیریت برای پاسخگویی به نیازهای افراد و جامعه نه تنها بایستی به فلسفه و دین توجه کند بلکه باید به علوم انسانی نیز بپردازد.این اصول که مجزا از هم و در عین حال با هم در تعاملند مواقعی در رابطه با مدیریت خصومت وتردید از خود نشان داده اند و در مواقعی عملا "آن را نا دیده گرفته اند.اما این سه حوزه همچنان غنی از منابع بکری برای مدیریت بهترهستند .خصوصا ،" علوم انسانی بر روی این ادعای مدیریت (که همواره صادق نیست) که میگویدمردم در مرکز علائقشان قرار دارند،تاکید می کند. مدیریت به شکلی متناقض ادعا می کند که متکی برمردم است اما دروس علوم انسانی را به تمسخر می گیرد. مدیریت اظهار می دارد که ازنقش افراد در سازمان ها تقدیر می کند، اما شرایط دنیا ایجاب می کند که مدیریت نقشی نیرومند را در پویایی اجتماعی،سیاسی و اقتصادی جامعه و موسساتش ایفا کند. علوم انسانی جهت نمای راه رسیدن به این هدف است.دانلود متن اصلی مقاله دانلود متن کامل ترجمه مقالهشفاف سازی های ادراکیواژه علوم انسانی هم ریشه کلماتی است چون انسانگرایی،بشریت،بشرو انسانی.هر یک از این ساختارها جوانب مهمی از طبیعت و جایگاه انسان را توصیف می کنند.تفاوت بین این واژه ها اغلب بسیار ظریف است لذا در به کار گیری آنها بایستی دقت کرد.من در این کتاب واژه ها ی مذکور را به روش زیر به کار برده ام":انسانگرایی "موارد مربوط به بشر و یا ویژگی ها و مشخصات انسان را در بر می گیرد در حالیکه با انگاره خداوند یکتا و دیگر خدایان، حیوانات و دیگر مفاهیم طبیعی در تضاد است ".بشریت "اسم جمع است که به طور کلی به انسان ارجاع داده می شود در حالیکه با موجوداتی طبیعی، خارق العاده و روحانی ضدیت دارد".علوم انسانی "شامل ادبیات،زبان،فلسفه،هنر،الهیات،موسیقی،معماری ، فقه و علاوه بر آن تاریخ و دیگر علوم اجتماعی می شود که روش های تاریخی،فلسفی یا قومی مانند مطالعات فرهنگی، علوم انسان شناسی ، تئوری های سیاسی و امثال آن را به کار میگیرند در حالیکه علوم انسانی به موارد فوق الذکر محدود نمی گردد ".انسانگراها "افرادی هستند که علائق و مشاغل انسانی و انسان دوستانه را دنبال می کنند و کسانی هستند که بطور اخص از این واژه به عنوان نشانی (انگی) برای اعمالشان بهره می برند ".انسان "در ابتدا به طبیعت انسان یا خرد انسان ارجاع داده می شد ولی از قرن شانزدهم به بعد به معانی شفیق،نجیب یا مودب به کار گرفته می شود.در تئوری مدیریت تمایز بین انسانگرایی و علوم انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است . مدیریت درباره اعمال انسان در قالب نقش سنتی او در جامعه ادعاهای بسیاری را مطرح می سازد اما با مسائل مربوط به خود علوم انسانی بیگانه است.انسانگرایی فلسفه بشر است؛علوم انسانی شعبات گوناگون دانش و تصویر مجسم تجارب اساسی زندگی می باشد. دیدگاه به شدت منطقی و علمی در

مدیریت تلاش می کند تا معادله انسان را حذف کند؛روح انسانی در پی این نیست که این معادله را حذف کند بلکه به دنبال حل آن است و تمامی راه حل های آن منحصر به فرد است.جا به جایی انسانگرایی با علوم انسانی به هدف مدیریت کمکی نمی کند ، علوم انسانی بوسیله تلقین ارزشهای انسانی، روح انسان گرایی را به زندگی اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی ما تزریق می کند.انسان گرایی دینی و سکولارواژه انسان گرایی به درستی توصیف نشده است یا اینکه مصارف بسیاری دارد. البته دو زمینه تاریخی از تعاریف برجسته تر هستند.(۱) الگوی دوگانه انسانگرایی دینی و سکولار (۲) نوسان شدید بین رحمت و غضب، خوش بینی و بدبینی، ستایش و خوارشمردن که ریشه آن در قرون وسطی است و در عصر رنسانس شکوفا شد. طبق گفته کوان:از آنجا که در مورد بسیاری از مسائل اولین انسانگراها با فیلسوفان مدرسی کلیساها تفاوت داشتند، این جنبش نیز بر این موضوع تأکیدتأکید می کرد که فرد برای رسیدن به نظر شخصی از طریق تفکر انتقادی مستقل بایستی آزاد باشد و بیشتر بر روی جهان طبیعی تأکید داشت تا جهان روحانی ، ممکن است رنسانس را به عنوان نتیجه نهایی انسان گرایی ابتدایی در نظر بگیرند که به مانند بسیاری از پیشرفتهایی که متعاقباً از راه می رسند – من جمله تنویر افکار، اصلاحات ، علوم و دولت دموکراتیک- بر جستجوی آزادانه علم، توسعه خرد و مخالفت با قدرت های متعصب تأکید دارد.کوآن ۴ نقطه تمرکز را برای انسانگرایی امروزی مشخص می سازد: ۱) مطالعه علوم انسانی ، ۲) هر سیستم فکری یا اخلاقیات که به علائق وایده آل های مردم بپردازد، ۳) دیدگاهی که می گوید آسایش و خوشبختی انسان در زندگی امروزه از اهمیت اولیه برخوردار است و ۴) فلسفه ای که برای حل مشکلات انسان اعتقاد به ماوراء الطبیعه را رد کرده و در عوض به روش های عقلانی، علوم و دموکراسی تکیه دارد. دو مورد اول کوآن محرک ایجاد و در عوض به روش های عقلانی، علوم و دموکراسی تکیه دارد. دو مورد اول کوآن محرک ایجاد مخالفتهای مختصری شد. سومین مورد احتمالاً قابل بحث است اما لزوماً دین که بیشتر در زندگی غیر دینی و همچنین روحانی انسان ها دخیل می باشد را رد نمی کند. چهارمین حوزه تمرکز بحث برانگیزی را در مقایسه با سه مورد دیگر به سمت خود جلب کرده و منجر به ایجاد درگیری بین انسان گرا های دینی و سکولار می گردد.به منظور تحلیل مدیریت بایستی هر دو روش دینی و سکولار و مباحث بین آنها را به عنوان ویژگیهای کم و بیش دائمی تجارب اجتماعی به حساب آورد. و در نهایت برخی از انسان گراها اثبات می کنند که با ابقاء تنشی خلاقانه بین پرورش کیفیت های معین ذهنی و تخیلات با مسئولیت ایجاد نظم شایسته اجتماعی و سیاسی ،علوم انسانی می تواند به بهترین شکل رونق یابد. دنیای فرهنگ عالی و تمدن پیشرفته از یک طرف و دنیای سکولار و کفرآمیز اعمال انسان، جایگاه انسان ، طبیعت انسان و ارزش نظم اجتماعی از طرف دیگر ، یک دنیای واحد محسوب می گردند نه دو دنیای مجزا.واژه " انسان گرایی" اگر به تنهایی به کار گرفته شود بایستی جریان دوگانه اما مخالف افکار را در برگیرد.نه انسانگرایی دینی و نه سکولار مستقل از دیگری نیست و هیچ یک از آنها در جایگاه غیر قابل بحثی قرار ندارند. هر دو بر اساس عقیده و امیدواری بنا شده اند، هر دو بصیرت را به جایگاه انسان پیشکش می کنند. فضای میانی وسیع بین این دو جایگاه پشت طوفانهای خصومت افراطیون پنهان شده است: انسان گراهای ملحد و معتقدین واقعی"مسیحیان جناح راست نوین ("New Christiaon Right"پر هیاهو.(انسانگرایی سکولار در ایالات متحده به خوبی سازمان یافته است. انجمن انسانگراهای آمریکا در دهه ۱۹۴۰ تأسیس شدو مجله " هیومنیست" را منتشر می کند، برنامه های تلویزیونی تولید کرده و پروژه های آموزشی را اجرا می کند. انجمن انسانگراهای آمریکا این عقیده را گسترش می دهد که انسانها ظرفیت این را دارند که زندگی بر روی کره زمین را بهبود بخشند و این موضوع یک مسأله اخلاقی الزام آور برای آنها می باشد و قضاوت بین خوب و بد، درست یا نادرست باید براساس تجربه انسانی باشد.بنابراین باادیان متعصب و قدرت طلب مخالف است و از قدرت منطق و دانش حمایت می کند وهواخواه دموکراسی مشارکتی است.رهبران انسانگرایی سکولار به شدت با مخالفان دینی خود به خصوص با اکثریت اخلاق گرا ، جناح راست نوین و آنچه که جناح راست رادیکال نامیده می شد برخورد کردند. متخصصان علم الهیات و آنهایی که بین دو مرز افراطی قرار داشتند ، اینگونه استدلال کرده اند که تا زمانیکه علم و دیگر ویژگیهای دنیای سکولار دارای اهمیت باشد انسانگرایی بدون دین غیر ممکن می باشد. گریلی که یک متخصص الهیات کاتولیک می باشد همگان را به یورش دینی علیه الحاد دانشمندان علوم اجتماعی دعوت می کند. او می گوید که "از آنجا که انتخاب اکثریت نوع بشر این بوده که مذهبی باشد بنابراین مفهوم درگیری بین علم و دین " احمقانه "است. "هیچ یک از این دو را نمی توان با دیگری رد یا به آن تحمیل کرد . مارتین مارتی، دیگر متخصص الهیات که بی پرده سخن می گوید معتقد است که مسیحیان بنیادگرا صادقانه از انسان گرایی هراس دارند. اما ، اکنون انسان گراهای مسیحی از جایگاه خود دفاع می کنند و به مسیحیان اطمینان می دهند که توطئه انسان سکولار وجود ندارد".شکارچیان انسان گراها "می توانند با سخن گفتن از توطئه مردم را بترسانند و ثروت اندوزی کنند،آنها به افرادی متوسل می شوند که از تغییر ، پیچیدگی و وحشت زمان هراس دارند اما همه مسیحیان اوانجلیکال شکارچیان انسان گراها نیستند.حمله جناح راست نوین مسیحیت علیه تمامی انواع انسانگرایی و نه تنها نوع سکولار آن هدایت شده و کینه توزانه بوده است.این حملات انسان گرا ها را متعجب ساخت .آنها تا زمان ظهور این مسائل از خود فقط علیه اتهام نا مرتبط بودن و علیه اغتشاشات نظری بین خودشان و اصول انسان گرایانه دفاع کرده بودند. کریستلر ، مدافع انسان گرایی دینی ، احتیاطات مارتی را در تمایز بین انسان گرایی و علوم انسانی منعکس می سازد.انسان گرایی بزپرای ارزش های انسانی اهمیت دارد و با توجه به اینکه چه کسی این واژه را به کار گیرد می توان ادعا کرد که دینی یا غیر دینی، علمی یا غیر علمی است.او همچنین می گوید که انسان گرایی سکولار در بین بافت های آیین یهودی،مسیحیت و دیگر ادیان پیشرفت می کند.درسی که مدیریت از تمامی اینها می گیرد این است که دین ،علم و علوم انسانی مانند خود مدیریت کثرت گرا هستند .مدیران امروزی نمی توانند این خواسته را نادیده بگیرند که این کثرت گرایی فراگیر با نفوذ به اقدامات مدیریتی خود را نمایش می دهد.واژه "انسان گرایی "در این کتاب تعاریف سکولار،دینی و فلسفی را در بر می گیرد، مگر اینکه به شکل دیگری عنوان گردد.دو پیش بینی احتیاطیحجم موسسات انسان گرایانه آنچنان قدرتمند است که حالت دفاعی و فرصت طلبی گرایش افراطی به آن داده است که به دو شکل خود را نشان می دهد:۱)به شکل عادات شایع اصول معمولی که با زدن بر چسب" انسانگرایانه "به خود، مرزهایشان را توسعه می دهند،۲)به شکل انسانی و غیر انسانی کردن همه چیز. این دو شکل افراط غیر ضروری و تضعیف کننده است.یکی از حشویات عجیب به کار گیری واژه" انسان گرایانه "برای توصیف زمینه های یاد گیری است. درباره روانشناسی انسانگرایانه، جامعه شناسی انسانگرایانه،تعلیم انسانگرایانه،اقتصاد انسانگرایانه،پزشکی انسانگرایانه،منطق انسانگرایانه،اخلاق انسانگرایانه و حتی مدیریت انسانگرایانه کتابهایی نوشته شده است.آیا هیچ یک از این مباحث غیر انسانی است؟نه، تمامی این واژه ها اضافی هستند.چنین عباراتی فقط بر چسب های مناسبی هستند برای دانشمندان نا آرامی که با جدا شدن از اصول سنتیشان افتخار نصیبشان می گردد. تا آنجا که این فاکتور ها به شکل تحقیقات دارای صلاحیت ایجاد منفعت می کنند. همچنین در علوم اجتماعی برای نشر یا هلاک

یک سندروم آنچه را که مساله است به پاسخ تبدیل می کنند.دومین مورد پیش بینی شده احتیاطی روندی است که آمریکایی ها در پیش گرفته اند و همه چیز را با " " به فعل تبدیل می کنندتمسخر آمیز ترین فرم این کاهلی زبان شناسانه در تبدیل اسم"انسان" به فعل" انسانی کردن "به چشم می خورد.وقتی می توانیم فعل انسانی کردن را به کار ببریم پس می توانیم از" انسان پروری "و" از دست دادن صفت انسانی "نیز سخن بگوییم.مثال فراوان است.دوبوس از انسانی کردن انسان سخن می گوید که منظورش از این عبارت تغییر ژن های ما نیست بلکه به دستکاری رفتار اجتماعی اشاره می کند.اعمال ، تولیدات، تکنولوزی، طب و مراقبت های تندرستی و دیگر اصول مختلف"انسانی کردن "مد زود گذر دهه های ۶۰ و ۷۰ بود.اگرچه انسانی کردن مسائل علاوه بر نا بخردی زبانشناسانه مورد دیگر گرایش افراطی است، اما خود این عقیده دارای برخی ارزش های رهایی بخش مدیریتی می باشد.هیئت های عظیم دانش علمی و معارف قراردادی بر مبنای امکان پذیری این واژه بنا نهاده شده است.هزاران حرفه تلاش می کنند تا سازمان های " انسانی شده "ایجاد کنندکه در آنها ۱)با اعضا بیشتر مانند هدف برخورد می شود تا یک وسیله ۲) این اعضا درگیر اعمال معنا دار و چالش برانگیزند ۳) تشویق می شوند تا توانایی های منحصر به فرد خود را گسترش دهند ۴)با احترام و عدالت با آنها برخورد می شود و ۵)در مواردی که آنها را تحت تاثیر قرار می دهدحق سخن گفتن دارند. مدیریت پرسنل یا منابع انسانی ،آموزش مدیریت و توسعه سازمانی توسط این ایده آلها توجیه شده اند.در توصیف ،جایگزینی یا مقیاس "از دست دادن صفات انسانی" است اما انسان های جنگ گرا نیز برای جنگ شان تاریخی ، شجاعت، اهداف شریف و قهرمانانه قائل هستند.علاوه بر این ،چنانچه پیروزی هدف است بنابراین جنگ در مقیاس عظیم امروزی نیازمند فرایندهای مدیریتی و اداری است که نمی تواند با سنجش های انسان گرایانه در هم آمیزد.از دست دادن صفات انسانی علاوه بر اینکه در جامعه ونوع بشر رخ می دهد( مانند رفتارهای سوسیو پاتیک ،شکنجه و تروریسم) برای تک تک افراد نیز اتفاق می افتد.برای مثال مکانیزم دفاعی علیه احساسات دردناک و منکوب کننده ای که از اعمال دیگر افراد یا خطرات شوم در برگیرنده بشر و جامعه نشات میگیرد می تواند شکلی از" از دست دادن صفات انسانی باشد.بیشتر نیروهایی که منجر به از دست دادن صفات انسانی می شوند برای فرد مضرند در حالیکه برخی از آنها مفید می باشند(مانند پزشکی که به صلاح بیماربوسیله بیهوشی باعث از دست دادن صفات انسانی در او می گردد).معمولا "هر جایی که ازدست دادن صفات انسانی شناسایی شود به حال آن دلسوزی می شود.از دست دادن صفات انسانی علیه تخصص های افراطی که یک امر اساسی در مدیریت است استدلال می کند.بیل عنوان می کند که گرایش مدیریت این است که مهارت های معینی را توصیف می کند در حالیکه بقیه موارد را حذف می کند.اما "چنانچه مدیریت حقیقتا "هنر ی اجرایی است و کار مدیریت گوناگون است ،پس یک مدیر بایستی در کار کردن با رده های مختلف ویژگی های انسانی احساس راحتی کند. جنبش زنان با بزرگ کردن نقش زنان در تجارت و زندگی عمومی به مبارزه با از دست دادن صفات انسانی در مدیریت پرداختند.فمنیست ها برای بهبود بنیاد سازمان ها اقدامات مثبت و خود افشایی را جایگزین غیر شخص گرایی و انفعال اداری میکنند وبه جای راندمان بر روی رشد شخصی تاکید می ورزند.علیرغم اینکه گرایش به" انسانی کردن"یکی از پیش بینی های احتیاطی است اما هیچ راه دیگری برای نشان دادن آنچه انسان در قبال طبیعت انجام می دهد وجود ندارد.اگرچه انسان ها به قسمت بزرگی از کره زمین راه نیافته اند اما قسمت های بیشتری تا به امروز در تلاش برای رام ساختن سرزمین های غیر مسکونی تغییر شکل یافته اند.امروزه لذت بردن از طبیعت کار سختی است مگر به شکل انسانی شده آن مانند باغ ها و پارک ها و غیره که ایجاد بسیاری از آنها با در سر داشتن علائق خاصی مدیریت شده است.از آنجا که انسان نه تنها برای بر طرف کردن نیازها و خواسته های بشری بلکه به دلیل تجارت و تفریح و بهره مند شدن از فواید طبیعت با آن همراه می شود تا اندازه زیادی به سیستم های مدیریتی که افراد اعمال می دارند وابسته است.نقش و کارکرد های علوم انسانیعلوم انسانی وجدان بشریت را مطلع می سازد و تاریخ،سنتها، موفقیت ها، تراژدی ها و ارزش های آن را زنده نگاه می دارد.این موارد مسایل مربوط به بقای انسان و بهبود بشر را ارائه کرده و تحلیل می کنند؛به توصیف شاکله پیشرفت کمک می کنند؛ومنابع لذت زیبا را فراهم می سازند تا بوسیله آن ذهن و روح انسان رشد کند.به ستایش آنچه که ارزش های ماندگار زندگی می باشند و به فهم روابط بغرنج بین انسان ها ودنیای طبیعی و اجتماعی آنها کمک می کنند.مدیریت در این کارکردها هم مصرف کننده است هم تامین کننده. به عنوان تامین کننده، مدیریت واسطه فرایند های اقتصادی مورد نیاز برای استمرار و انتشار علوم انسانی است و به عنوان مصرف کننده، مدیران برای زندگی شخصی و اداری بهتر و برای خرد و سروری که می توانند عطا کنند به علوم انسانی نیاز دارند. مدیرانی که از خود میراث فرهنگی به جا می گذارند ، احتمال دارد که خودشان ابزارهای ادراکی و تحلیلی دارند که با استفاده از آنها با تغییرات اجتماعی مقابله می کنند.مطالعه علوم انسانی ویژگی های مشخصی را در ذهن ایجاد می کند: مطالعه تاریخ توانایی رها شدن از وقایع پیچیده انسانی و تفسیرآنها را ایجاد میکند، با مطالعه ادبیات و هنر توانایی تشخیص آثار عمقی ، خوش ساخت و دارای جاذبه را از آثار سطحی وتقلیدی و یکنواخت را به ما می دهد، بامطالعه فلسفه معیارها ی ما برای تصمیمات اخلاقی و عقاید قابل گواهی دقیق تر می گردد.تصویر و سرنوشت بشردانش بشردرباره خودش از علم، دین،فلسفه، تجارب روزانه و همچنین از علوم انسانی نشات می گیرد.بنابراین کلمه کلی " بشر "اشکال بسیاری دارد:بشراقتصادی،بشر سازمانی، بشر تکنولوژیکی، بشر مدیریتی ، بشر اجتماعی و غیره.این عبارات گواهی هستند بر گوناگونی علائق بشری و پیچیدگی بشریت.تحلیل گران برای توصیف طبیعت بشر از الگوهای کمی و کیفی استفاده کرده اند.یکی ازتوصیفات کمی اخیر" الگوی بشر "سیمون هربرت است.اساسا "فقط دانشمندان مدیریت به الگوهای کمی علاقمندند و تاثیر ناچیزی بر روی جریان اصلی تئوری مدیریت داشته است.ماتسون سه مدل کیفی از بشرارائه می دهد: بشر به عنوان یک حیوان(مدل مخلوق)، بشر به عنوان یک ماشین(مدل ربات)،و بشر به عنوان عاملی آزاد(مدل خالق). از نظر منطقی این مدل ها متناقضند اما از نظر روانشناسی تجاربی واقعی هستند.دیدگاه ماشینی پیامد منطقی عصر مدرن علم و خرد می باشد.اگر می توان طبیعت را بوسیله علم درک و کنترل کرد چرا انسان را نتوان؟اگرچه مدل ربات محصول علم فیزیک جدید است، پیشرفت های علم زیست شناسی و ژنتیک نشان داد که در مدل مخلوق به بشربه عنوان حیوان رجوع می کند اما موجودی برتر است.حتی علم فیزیک در شرف دستیابی به پیشرفتی است که آن را به عقاید عرفانی،دین و تحولات زیست شناختی مرتبط می سازد.برخی از دیدگاه ها امید دارند تا بر سردیدگاهی جهانی از بشر به اجماع دست یابند؛در میان طرفداذان این دیدگاه طلائیه داران ضد فرهنگ به چشم می خورند.بطور مثال،روزاک دیدگاه جهانی دارد که طی آن تقلیل صفات و شخصیت انسانی چون قدرت،رجحان و شان و مقام و افزایش تاکید برتقدم رفاقت و اجتماع و بیداری انرژی های افضل مردم را پیش بینی می کند.او یک عصر آکوارین را نشان می دهد که با عجایب و رفاه انباشته شده است که در آن یک دگرگونی تکاملی در شخصیت انسان در حال پیشروی است.بشر یک حیوان پایان ناپذیر است.موضوع غالب زمانه ما علم،صنعتی گرایی جهانی و تحول اجتماعی است اما طبق دیدگاه روزاک موضوع

عصر آینده " توسط کسانی نواخته می شود که خود را به عنوان حیوانات فنا نا پذیری دیدند که به منظور پرده بر داشتن از توانمندی های حیرت انگیز به این دنیا احضار شده اند".انسان حیوانی فنا ناپذیر است نه تنها در وجوه اجتماعی بلکه از جنبه جسمی و باستان شناسی.علوم انسانی در تلاش برای درک اینکه انسان کیست و چیست توصیفاتی از انسان ارائه داده است. عباراتی چون انسان مدرن، انسان روانی،انسان توده ای حوزه هایی از جایگاه انسان را فاش می سازند.قابل جامع ترین واژه برای طبیعت انسان "انسان پیچیده "می باشد.در اینجا به برخی دیگر از آنها اشاره می کنیم:هوموساپین:اگرچه انسان حیوان است اما عاقلترین آنهاست.مغز بزرگ ، قدرت سخن گفتن و قدرت تفکر انتزاعی ،حافظه و رفتار سمبلیک به انسان این توانایی را می دهد تا به دیگر حیوانات غلبه کند.هومو بیرارکبوس: انسان در سیستم سلسله مراتبی – طبیعی،جسمی، زیست شناختی، شیمیایی،اجتماعی ، فرهنگی و سازمانی – زندگی می کند.هومو اکونوموس: انسان اقتصادی دیگر از موادی که در دوره های پیشین بهره می برد برخوردار نیست. تکنیک های مدیریت علمی منسوخ بر مبنای انسانی است که بوسیله مواد مورد نیاز و خواست خود و بنابراین بوسیله پرداخت ارزش آنها در او ایجاد انگیزه می گردد.هومو سوسیالیس : جنبش های روابط انسانی گروه انسانی را کشف کرد و به نواخته شدن ناقوس مرگ جنبش مدیریت علمی کمک کرد.هومو ایندیویجوالیس: چگونه می توان حجم عظیم دانش روانشناسی را توضیح داد؟هومو لودنس: نخبگان ادبی به مفهوم بشر در نمایش جان هویزینگا حمله کردند چرا که به نظر آنها در جامعه ای که زشتی، مواد فاسد و زباله های صنعتی در آن شایع است این مفهوم غیر واقعی و نوستالژیک می باشد.اما بازی دنیایی تصنعی را منعکس می سازد که در آن بازیگران و تماشاچیان با قوانینی ملایم و کم خطرتر از آنچه که در دنیای واقعی حاکم است، اداره می شوند.تا این اواخر انسان گرا ها و دانشمندان به یکدیگر کمتر توجه کرده اند. این فاصله ممکن است نزدیک تر شود. عجیب است که علوم اجتماعی کمکی نمی کنند.دانشمندان اجتماعی اغلب نویسندگانی غیر جذاب هستند که فاقد تخیل می باشند .تخیلی که می تواند آنها را به انسانگرا ها نزدیک تر سازد. طبق گفته بورنشتاین ، تنها از طریق مطالعه علوم انسانی است که فرد می تواند درک از گذشته را در خود بطور کامل پرورش دهد ودر نتیجه آگاهی از ارتباط بین زندگان و مردگان درک درستی از زمان حال ایجاد می گردد.سنت های انسان گرایانه و علمی ذاتا "با هم درتضاد نیستند.بلکه اغلب مکمل یکدیگرند.پارادوکس اینجاست که علی رغم دانش پیشرفته اکتشافات فضایی،انرژی هسته ای،کامپیوتر و دیگر اعجاز های علمی ما همچنان نسبت به خود انسان نا آگاهیم.بنا به گفته همپشایر،پس از گذشت دو قرن هنوز به فهم دقیقی از رفتار انسان و تغییرات اجتماعی دست نیافته ایم.رویستر با این گفته موافق است که "در تفکر درباره خود انسان ، معما های غیر قابل حلش،جایگاهش در جهان تنها کمی از نقطه اغاز پیش روی کرده ایم.هنوز سوالاتی درباره اینکه چه کسی هستیم چرا به وجود آمده ایم و به کجا خواهیم رفت در ذهن ما باقی است".خوب است که خود را به آنچه نمی دانیم مشغول سازیم اما نشان دادن انسان به شکل موجودی که از خود کاملا "نا آگاه است ،نادیده گرفتن دانشی است که به تدریج و شاید به سختی کسب کرده ایم .اما انچه می دانیم و درک می کنیم ناقص و بیشتر آن تایید نشده است.در تلاش برای بقا دیدگاه های ما تغییر می کنند. جای تعجب است که اغلب بر اساس آنچه می دانیم عمل نمی کنیم و همواره دانش موجود رابرای صلاح بشریت به کار نمی بریم. مشخص نیست که آیا تصویرازخود در جهت بهبود در حال تغییر است یا بشریت در حال پیشروی است و یا اینکه اصلا "می توان بقا یاقت.بقای انسانیکی از موضوعات مهم در علوم انسانی بقای انسان است.بقای انسان،فرهنگ و تمدنش شرط ایمان است نه موضوع یقین.کسانیکه می گویند این ایمان کافی نیست تمایل دارند استدلال کنند که کنترل اورولیان مطمئن ترین راه برای تضمین بقاست. منظور آنها کنترل اجتماعی است- نه فقط کنترل اجتماعی جامعه شناسان خوش فکر بلکه کنترل کلی هر فرد از طریق علم،کامپیوتر و توتالیتاریسم. فریاد اخطار اورولیان در حضور اصول اصلاح رفتار،پیشرفت های مهندسی ژنتیک، امکان هوش مصنوعی ،ایجاد انرژی اتمی و به کار گیری مواد مخدر و شیمیایی برای دگرگون ساختن ذهن و شخصیت رساتر است.این پیشرفت ها تهدیدی برای بقا هستند و بایستی مراقب آنها بوداما کشفیات علمی توسط خود علم انجام نمی شود بلکه بوسیله سیستم های اجتماعی که جزئی از انها هستند صورت می پذیرند.نیرو های متعددی به تخریب انسانیت می پردازند در حالیکه نیرو های دیگر از ان دفاع می کنند و هنوز قدرت هایی هستند که جایگاه انسان را در حد سرور معظم کائنات تعالی می بخشند. صحیح است نتیجه گیری کنیم که سرنوشت بشریت توسط توانایی به کار گیری کامل توانمندی هایی که در کشفیات جدید زیست شناسان،زبان شناسان ، روانشناسان اعصاب، قوم شناسان و دیگر دانشمندان به انسان نسبت داده شده است تعیین می گردد.دوبوس" خدای درون "را سمبل نیرو هایی می داند که دنیاهایی خصوصی در گیتی می آفرینند و این توانایی را به زندگی می دهند تا خودرا به اشکال فردی بی شماری توصیف کند.او می گوید که امید خوش بینانه ای برای انسان به تدریج در حال شکل گیری است که با گذشت سال های عمرش همچنان به عنوان تجلی جهان شمول و منحصر به فرد قوانین زندگی بقا یافته و باقی بماند.اما همچنین یک"شیطان درونی "نیز وجود دارد. این شیطان گرایش برنامه ریزی اجتماعی جهت حمایت و نگهداری از موسسات اجتماعی و حفظ ناسیونالیسم است تا اینکه در جهت رفاه انسان باشد.بشریت در تمامی قرون از مصیبت های بسیاری جان سالم به در برده در حالیکه همزمان در اشتیاق مدینه فاضله میسوخته.بشر می تواند باقی بماند چرا که تا به امروز مانده است.دو ویژگی برای بشریت در جستجوی بقا و پیشرفت از اهمیت اساسی برخوردار است:ذهن و ظرفیت انسان در وفق یافتن.علی رغم وجود دانش های فراوان بیش از هر زمان دیگری برای هدایت این دانش به" انرژی ذهن" نیازمندیم. به تازگی بوسیله مرزهای جدید مغز انسان اقدام به اندازه گیری این ذهن کرده ایم.تنها ممکن است نتوانیم به یکی از مرزهای ذهن انسان رسوخ کنیم که آن آگاهی انسان است. هایر درباره" ذهن غیر قابل فتح بشر "می نویسد که درباره توانایی مقاومت در دردناک ترین و مخرب ترین دوره های تاریخ است.اما او همچنین عنوان می کند که مشاهده شده است که ظرفیت و ساختارحسی ذهن محدود است.علاوه بر این انواع معینی از دانش ها در فهم ما نمی گنجد– دانش ما درباره خدا،متافیزیک و حتی علم و بسیاری موارد دیگر.اهمیت استدلال در بقای انسان توسط یک کشیش در تحقیقش درباره بررسی رابطه بین بشریت،علم و مدیریت کشف گردید.به کسانی که از انسان نا امید شده اند به این دلیل که او راعلت شیطانی و فریبنده بی ثباتی در سیستم جهانی می دانند پیشنهاد می کند که مدیریت و علم هیچیک نمی توانند به تنهایی فجایع را دفع کنند بلکه این استدلال وتصمیم گیری منطقی است که می تواند با مدیریت و علم ترکیب گردد تا تمامی قسمت های هر مشکلی را در ارتباط با کل قضیه بررسی کند.علم زمانی موفق است که به آن به چشم نوعی از مدیریت نگریسته شود و مدیریت بوسیله اتحاد با علم به موفقیت می رسد. زمانیکه در مدیریت روی اعمال خیلی تاکید می شود، بصیرت نقش بزرگتری را در مقایسه با آنچه که بطور کلی درک شده ایفا می کند.بر خلاف مطالعات رفتار درمانی اطلاعات ما درباره زندگی درونی مدیر بسیار ناچیزاست که درآن عقلانیت و بصیرت در شخصیت کلی او به هم پیوسته اند.اغلب تصمیمات منطقی منجر به پیامدهای غیر منطقی اجتماعی می گردند.بطور مثال آنجا که

فردی که جاه طلبانه در پی قدرت است با دیگران بدون بخشش و مستبدانه رفتار می کند.رفتارهای مجرمانه و وحشیانه به نظر کسانی که مرتکب آن می گردند منطقی است.آنتون یک عقیده انسانگرایانه را مطرح می سازد که می تواند به شفاف سازی فلسفه مدیریت کمک کند.چنانچه انسان مرکز عقلانی مدیریت و علوم انسانی است ،پس تلاش های علوم انسانی برای آموزش چگونگی زندگی کردن در جامعه ای پیچیده به انسان ها مرتبط به نظر می رسد. آنتون به ترتیب ذیل این مفهوم را روشن می سازد:الف-انسانگرایی دموکراتیک است و هدف آن پیشرفت کامل هر فرد است.ب- انسانگرایی به دنبال این است تا از علم به شکل خلاقانهای استفاده کند نه مخرب؛ج-انسانگرایی مقید به اخلاق است و بر مقام انسان و حقوق فرد را تصریح می کند؛د-انسانگرایی بر آزادی شخصی به عنوان یک هدف که با مسئولیت اجتماعی در هم آمیخته است تاکید دارد؛ه- انسانگرایی روش زندگی است.برخی ممکن است خرده بگیرند که بعضی از عقاید غیر واقعی هستند.بطور مثال مورو و تایر نتیجه گیری می کنند که تضاد اساسی بین ماتریالیسم و انسانگرایی وجود دارد و اینکه در دنیای کار نمی توان هر دو آنها را با یک اقدام مشابه دنبال کرد. هلبرونر نیز در رابطه با ایمان به توانایی استدلال انسان در دفع مصیبت دیدگاه خوش بینانه ای دارد.ارنفلد حتی فراتر رفته و اظهار می دارد که جامعه انسانی با مشخصاتی که ما آن را می شناسیم نمی تواند بقا یابد.او بر این عقیده است که ما بیش از اندازه به توانایی خود در حل مشکلات اجتماعی ایمان داریم و اینکه پنداشت های انسان گرایی که تلویحا "در دنیای فرهنگ عنوان می شوند تحریفات گستاخانه ای هستند.هلبرونر در بیان ایمان ما به توانمندی در حل مشکلات اجتماعی اغراق می کند در حالیکه ارنفلد آن را دست کم می گیرد.ارنفلد در مورد نا امیدی در حل مشکلات مجاب کننده نیست.اینگونه بد بینی در تضاد با ایده آلیسم هایر و دیگر انسان گرا هایی است که به آینده انسان اعتقاد دارند..عناصر اعتقاد انسانگرایانه را نه به عنوان نسخه درمانی بلکه به عنوان هدف می توان در نظر گرفت.آیا انسانگرایی کاربردی است؟نا هنجاری های درونی نظام های انسانی اعتبار آنها را در میان مدیران کاهش می دهد.وقتی مدیران به درک بهتری از علوم انسانی دست یابند مطمئنا "در مورد ارزش های کاربردی آنها سوال خواهند کرد.احتمالا "مدیران بدون دست یافتن به درک کامل از استعدادهای انسانی از مناظر مختلف کاربردی به آن خواهند نگریست مانند طراحی محصولات زیبا،ظاهر و جذابیت ابزار و تجهیزات،نمای بیرونی کارخانجات و شرکت ها،و زیبایی محیط های داخلی.اما اینها مشکلات مهم مدیریت نیست.چیزی که مدیریت بیش از هر چیز دیگری از انسانگرا ها می خواهد نگاه آنها به مشکلات انسان است- اداره انسان در محیط کار،بررسی روابط بین فردی-همچنین دیدگاه آنها به خط مشی های بنا نهاده شده،تصمیم گیری ها و حساسیت به مسئولیت های اجتماعی.این مشکلات نیز کاربردی هستند اما کمتر موضوع راه حل های فنی قرار می گیرند و بیشتر نیازمند حساسیت هدایت شده انسان می باشند.مدیران حق دارند تا از انسان گراها دعوت کنند تا از بدبینی آنها بکاهند.فقط تعداد معدودی از انسان گراها در این زمینه تلاش کرده اند. برای مثال ادل می گوید که "علوم انسانی همواره مورد دور نمای رشد کنترل بر زندگی انسان اقدامات عملی داشته است.آنها در حریم بیرونی که در ان نمی توان کاری انجام داد، نگرش هایی را در مورد تسلیم و مصالحه و یا حتی حالت قهرمانانه ایجاد کرده اند که احساسات را برای رویارویی با رنج های اجتناب نا پذیر هماهنگ می سازند.تعداد کمی ممکن است با این امر موافق نباشند که علوم انسانی چیزی بیشتر از سرگرمی فراهم می آورد. آنها به شکلی خردمندانه موارد غیر عملی چون مدینه فاضله و مسایل ناچیز پایان ناپذیر را درباره مکان ها و افراد مبهم کشف کرده اند.ادل همچنین می گوید که کیفیت زندگی و سازمان های اخلاقی آن همواره مسئولیت عملی علوم انسانی بوده است.هرگز نمی توان تخیل و دانش را از هم جدا کرد.فرود انسان بر روی ماه جوانب نمایشی بسیار و حتی صحنه های اخلاقی در بر داشت.مفهوم فرهنگ...حمایت از فرهنگ و علوم انسانیحمایت های مالی مستقیم از علوم انسانی( در غالب پیگیری فرهنگی)عموما "از محل اصناف، کمک های دولتی، موسسات خصوصی و ثروتمندان حمایت گر تامین می گردد. و از آنجا که این منابع موارد دیگری را نیز برای تحت حمایت قرار دادن در اختیار دارند بنابراین نیاز های فرهنگی با اقدامات بشر دوستانه برای پزشکی، مراقبت های سلامتی، تحقیقات علمی و فنی ، کاهش فقر و دیگر موارد در رقابت است. علاوه بر این این کیک بشر دوستانه بین افراد(هنرمندان،موسیقی دانان،نویسندگان ،بازیگران) و آژانس های فرهنگی(موزه ها، گالری ها ، شرکت های اپرا) تقسیم می شود.دانشگاه منبع غیر مستقیم حمایت فردی است که در آن بخش علوم انسانی در قبال خدمات آموزشی و اداری به اعضائ دانشکده حقوق پرداخت می کند .انتظار می رود که این افراد در زمینه کاری خود به مهارت دست یابند و زمان و منابع در اختیار انها قرار می گیرد تا بتوانند همزمان شغل دو جنبه ای آکادمیک و عملی را با هم انجام دهند.واضح است که فعالیت های فرهنگی به تنهایی نمی توانند درامد کافی ایجاد کنندو اگر قرار است که به اکثریت مردم کمک کنند بایستی کمک هزینه دریافت کنند.در غیر اینصورت آنها نیز همان خواهند شد که بیشتر آمریکایی ها از آن خوششان نمی آید- نخبه.این مشکل در مقاله سر دبیر روزنامه یکی از شهرهای کوچک اینگونه به نمایش درآمده بود ":این پارادوکس تمدن است که دیرپا ترین میراث آن یعنی هنرش از یک فرهنگ حمایت کرده و آن را تشریح می کند در حالیکه به ندرت از خود حمایت می کند.شعبه دارای سلطه جامعه نقش حامی را ایفا میکند-کلیسای قرون وسطی،طبقه تاجرین هلندی و یا تاج دار، در دوره شکسپیر"هرگز به نظر نمی رسد که حمایت های مالی کافی باشد اما حمایت های دولت،اصناف و سازمان ها از هنر بین سال های ۱۹۶۳ تا ۱۹۸۳ اوج گرفت.در سال ۱۹۶۳ این سه نوع موسسه جمعا "۴۰ میلیون دلار صرف هنر کردند. تا سال ۱۹۸۲ این رقم به ۹۴۰ میلیون دلار افزایش یافت ،رشد ۸۰۰ درصدی حتی پس از تورم.یکی از دلایل شکل گرفتن این موج ایجاد "وقف ملی جهت هنر" توسط دو لت فدرال در سال ۱۹۶۵ بود که در آخرین سال۱۳۱ میلیون دلار بین افراد و سازمان ها توزیع کرد- نقاشان، فیلم سازان، ارکستر سمفونی، گروه های رقص- و دولت ایالتی نیزدر سال ۱۹۶۶، ۱۲۹ میلیون دلار به هنر اختصاص داد.همچنین بین سال های ۱۹۶۶ تا ۱۹۸۲ حمایت موسسات از ۳۸ میلیون دلار به ۳۴۹ میلیون دلار و مشارکت اصناف از ۲۴ میلیون به ۳۳۶ میلیون دلار افزایش یافت .

منبع انتشار اصل مقاله: MCFARLAND, D. E. (۱۹۸۶) The managerial imperative: the age of macro management Cambridge, Mass., Ballinger.

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

### آشنایی با مفاهیم سرمایه انسانی

صابر حسنعلی زاده- مهدی سعادت

چکیده: با توجه به تغییرات چشمگیر در محیط‌های سازمانی اجتماعی و تشدید عرصه رقابت در جهان امروزی سازمانها بیش از گذشته به دنبال جذب و از آن مهمتر حفظ و توسعه افراد برای انجام فرایندهای جاری و آتی خویش هستند. سازمانها به دنبال

سرمایه جدیدی تحت عنوان سرمایه انسانی هستند، به جرات می‌توان گفت که سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر روی رشدو بقای سازمانی تاثیرگذار است. امروزه اهمیت سرمایه انسانی در تمامی حوزه ها گسترش یافته است به نحوی که تئوری رشد مدرن به تراکم سرمایه انسانی توجه می‌کند و حتی سرمایه انسانی به عنوان یک عامل تاثیرگذار در رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می‌کند. مطالعات و بررسیهای زیادی در مورد تاثیر امکانات آموزشی بر روی رشد و یا عدم رشد اقتصاد کل کشور و جوامع صورت گرفته است. برخی از پژوهشگران سرمایه انسانی معتقدند که سرمایه گذاری بر روی افراد موجب بهره‌وری اقتصادی سازمانهای و جوامع خواهد شد. براساس مطالعات و تحقیقات ( شولتز ۱۹۷۱) ساکاموتو و پاور (۱۹۹۵) و وودهال (۱۹۹۷) تحصیلات وآموزشهای رسمی ابزارهایی مهم و لازم برای بهبود ظرفیتهای تولید یک جامعه هستند. آنان از سرمایه انسانی این استدلال را دارند یک جمعیت تحصیل کرده یک جمعیت مولد می‌باشد. البته برخی از مطالعات انجام شده متناقص با این امر هستند یعنی تاثیر امکانات آموزشی بر رشد کل اقتصاد را نادیده می‌گیرند (پریتسل۱۹۹۶) .با این وجود نقش کلیدی نیروی انسانی و سرمایه انسانی در رشد و توسعه سازمانها پیشرو در اقتصاد جهانی برای هیچ کس پوشیده نیست. واژگان کلیدی : سرمایه انسانی , سرمایه ملموس و ناملموس, بهره وری نیروی انسانی , سرمایه گذاری نیروی انسانی , توسعه اقتصادی آموزش نیروی انسانی , سازمان یادگیرنده , توسعه سرمایه انسانی ,مزیت رقابتی , سنجش سرمایه انسانیمقدمهدر سال ۱۹۵۴ لوئیس مفهوم توسعه اقتصادی را همراه با تراکم نامحدود نیروی کار وارد ادبیات اقتصادی نمود. اما اصطلاح سرمایه انسانی به علت جنبه های منفی آن ( که به عنوان عامل تولیدی همانند ماشین‌آلات و ابزاری تولیدی مورد استفاده قرار می‌گرفت) تا زمان سیسیل پینگو(۱۹۵۶) که برای اولین بار به ارائه آن پرداخت مورد مطالعه چندانی قرار نگرفت .بعد از آن استفاده از اصطلاح سرمایه انسانی در پژوهش‌های جدید نئوکلاسیک‌ها در پژوهش های مینسر(j.Mincer)مشاهده شد. وی در مقاله‌ای در مجله اقتصاد سیاسی در سال ۱۹۵۸ به بررسی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و توزیع درآمدهای شخصی پرداخت سپس شولتز (Schulz) به توسعه این موضوع کمک شایانی نمود. اما باید سرمایه انسانی را مدیون تلاشهای گری بیکر (Gery Becker) دانست او در سال ۱۹۶۳ با انتشار کتابی به همین نام سرمایه انسانی را وارد ادبیات اقتصادی نمود که کتاب او مرجع استاندارد بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه است.شاید پژوهش، ارزیابی و کنترل منابع انسانی در مقایسه با منابع دیگر سازمان دشوار تر باشد چرا که کمیاب‌ترین و پیچیده‌ترین منابع در اقتصاد دانش محور امروزی همان منابع انسانی هستند. اغلب مدیران استراتژی های خود را بر روی عوامل ملموس و مشهود سازمان مانند تکنولوژی و استفاده از منابع فیزیکی و مالی متمرکز می کنند که این امر با توجه به ویژگی‌های امروزی اقتصاد جهانی و ظهور پدیده‌هایی همچون جهانی شدن و رشد روزافزون تکنولوژی و استفاده از فناوریهای نوین در ارائه محصولات جدید و متنوع نمی‌تواند به تنهایی سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شود. بنابراین سازمان ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد بقای خود به عواملی دیگری مانند سرمایه انسانی و فکری تمرکز می‌کنند. اهمیت این موضوع را می توان از آن جهت دانست که مک کنزی در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب جنگ برای استعدادها این نکته را بیان می‌کند که مدیران عالی سازمانها تاکید فزاینده‌ای بر روی نیازهای سازمانشان به جذب موثر، ایجاد انگیزه ، توسعه و حفظ استعدادها دارند. با توجه به مطالب گفته شده امروز سرمایه انسانی بیش از هر منبع ملموس دیگری برای سازمان ها اهمیت یافته است که ما در این مقاله سعی می‌کنیم مفهوم سرمایه انسانی ، اهمیت آن و هم چنین انواع طبقه بندی‌های ارائه شده از دیدگاه صاحبنظران را بیان نماییم ودر ادامه به معرفی ابزارهایی که برای سنجش سرمایه انسانی استفاده می‌شود بپردازیم.مفاهیم و تعاریف سرمایه انسانیاز دیدگاه حسابداری مالی سرمایه‌ها به دو دسته ملموس (مشهود) و غیرملموس(نامشهود) طبقه بندی می‌شوند. دارایی‌های و سرمایه‌های ملموس شامل تمامی امکانات فیزیکی مانند زمین ، ساختمانها وتجهیزات تولیدی می‌باشد، تعریف سرمایه از نگاه صاحب نظران مدیریتی به سرمایه متفاوت می‌باشد همان طور که آدام اسمیت تمامی ذخایر ثابت، توانایی‌هایی مفید و تمام ساکنان آن کشور را به عنوان سرمایه نام می برد. جاستین اسلی(Slay) چهار نوع از سرمایه‌های ثابت را به شرح زیر طبقه بندی نمود.۱- وسایل و تجهیزات مفید که ابزار تجارت هستند.۲- ساختمان به عنوان وسیله‌ای برای کسب درآمد۳- بهبود و توسعه زمین۴- به دست آوردن توانایی‌های مفید از تمامی کارکنانهمان طور که اشاره شد امروزه بر بهره گیری و استفاده از ظرفیتهای بالقوه سازمانها از سرمایه‌های ناملموس تاکید می‌شود اما شناخت سرمایه‌های ناملموس برای سازمانها امری مبهم می‌باشد. برای شناخت سرمایه های ناملموس لسلی وذرلی (wetherly) در سال ۲۰۰۳ آنها را در چهار سطح تعریف نمود که شامل سطوح فردی ، اجتماعی، جامعه و ساختار می‌باشد در جدول شمار ۱ سطوح سرمایه‌های ناملموس مشاهده می‌شود.جدول شماره ۱ (Wether ۲۰۰۳)ساختار جامعه مشتری فردیمالکیت معنوی فرهنگ سازمانی روابط مشتری دانش مفهومیمثبت اختراعات زیرساخت‌ها برند تحصیلاتحقوق کپی رایت فلسفه مدیریت وفاداری مشتری شایستگی های شخصیاسرار تجاری شیوه مدیریت اعطای نمایندگیعلائم تجاری و خدماتی سیستم شبکه اطلاعات همکاری در کسب و کار رضایت شغلیحقوق طراحی کانال توزیعمفهوم سرمایه انسانی ریشه در ادبیات اقتصادی دارد(بکر ۱۹۹۶) در حقیقت ویژگی‌های کیفی افراد سرمایه آنها هستند. سرمایه انسانی نه سرمایه فیزیکی نه سرمایه مالی محسوب می‌شود بلکه سرمایه انسانی به عنوان دانش، مهارت، خلاقیت وسلامت فرد تعریف شده است. (بکر ۲۰۰۲)بکر به این موضوع اشاره می‌کند که سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی و سرمایه‌مالی همه به نحوی از اشکال سرمایه محسوب می‌شوند اما تفاوت آنها از این جا ناشی می‌شود که یک فرد را نمی‌توان از مهارت ، سلامت و ارزش‌هایش جدا کرد در حالی که این امکان در مورد دارایی ها و اموال فرد وجود دارد. این بدان معناست که پایدارترین و تجدیدپذیرترین سرمایه همان سرمایه انسانی است. براساس نظر شولتز در سال۱۹۷۱ تحصیلات رسمی و آموزش ابزاری مهم و حتی لازم و حیاتی برای بهبود ظرفیت‌های تولید هستند. هم چنین او سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی به عنوان معیارهای ثبت نام آموزشی می داند. (شولتز، ۱۹۹۲) .تعاریف متعددی از سرمایه انسانی مطرح شده که هر یک خواص و ویژگی‌های متفاوتی را از سرمایه انسانی مورد تاکید قرار می‌دهند.سرمایه انسانی ثروت مولد مجسم در کار، مهارت و دانش است ( سازمان ملل متحد نیویورک۱۹۹۷)پیتر هوتز (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را در زمان ،تجربه ، هدف وتوانایی‌های یکی از افراد خانوار که می‌تواند در فرایند تولید نقش داشته باشد معرفی می کند . در اغلب موارد موفقیت سازمانی به افرادی بستگی دارد که سطح بالاتری از شایستگی‌ها را دارا هستند در چنین شرایطی است که این افراد تبدیل به سرمایه‌های با ارزشی برای سازمان می‌شوند .به عبارت دیگر سرمایه انسانی را می‌توان به عنوان یکی از عوامل تولیدی که می توانند ارزش افزوده بالایی را برای سازمان و اجتماع داشته باشد قلمداد کرد.–تعریف جدیدی که از سرمایه انسانی شده است سرمایه انسانی را مجموعه ای از ویژگی‌ها، تجارت زندگی، دانش، خلاقیت ، نوآوری و انرژی معرفی می نماید که افراد آن را جهت سرمایه‌گذاری در کار خود انتخاب می‌کنند ( لسلی وذرلی ۲۰۰۳)سرمایه

انسانی عبارت است از سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که این هزینه ها با هدف بهره برداری در آینده انجام خواهد شد.از این رو است که :سازمان یادگیرنده سرمایه گذاری بر روی افراد را انتخاب می‌کنند به این خاطر که افراد در واقع سرمایه‌های انسانی با ارزشی میباشند که دارای کیفیت های متفاوتی هستند ( بورود و تومولو۲۰۰۴) .به طور کلی می‌توان گفت که سرمایه سازمانی مجموعه‌ای منسجم از ویژگی های کیفی تحصیلی مهارتی و فرهنگی افراد سازمانی است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان گردد.اهمیت سرمایه انسانیدر جهان متلاطم امروزی شرکتهای پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده‌اند آنها دریافتند که چگونه می‌توان با تاکید بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت.سرمایه انسانی کلیدی برای رشد اقتصادی جوامع محسوب می‌شود و یک سرمایه مهم و ضروری می باشد که سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کند و از این نظر می توان آن را با سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی سازمان مقایسه کرد.از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدتها می‌تواند از نتایج آن بهره مند شود. دلیل این امر این است که در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت.در نتیجه سازمانها باید به سازمانهایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند.بنابراین توجه به اهمیت سرمایه انسانی نتایجی را به همراه خواهد داشت که عبارتند از:– سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی به عنوان یکی از اجزای اساسی سازمان شناخته می شود سبب ارتقا کارکنان می‌شود. (سالامون۱۹۹۲)– با سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی ، کارکنان دانش و مهارتهای لازم را برای خلق محصولات و خدمات جدید بدست می‌آورند. (رومر۱۹۹۰)– بر بهره‌وری کارکنان در محیط کار تاثیر گذار است (اسنل۱۹۹۹).– باعث توانایی درونی شرکت در کسب مزیت رقابتی می‌شود.( رگر۱۹۹۵)– سبب بهره‌وری در اقتصاد ملی می‌گردد. ( بر بهره وری در اقتصاد ملی تاثیر گذار است) (ویناکر ۲۰۰۰ )– سبب رشد اقتصاد ملی می شود(رومر۱۹۸۶)با توجه به اینکه سرمایه انسانی به طور مستقل به رشد و تولید ملی کمک می‌کند باید مدنظر تمامی محققان و دولتمردان قرار گیرد . براساس مطالعات اشتون و گرین در سال ۱۹۹۶ این نکته در خور توجه و حائز اهمیت است که ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد اقتصادی را باید با دقت در درون بافتهای اجتماعی–سیاسی مورد سنجش قرار داد.طبقه بندی مفاهیم سرمایه انسانی۱– در دیدگاه نخست به جنبه‌های منحصر به فرد افراد توجه شده (شولتز ۱۹۶۱) . در این دیدگاه سرمایه انسانی وابسته به دارایی‌های و توانمندیها نیروی انسانی است. این دیدگاه درست در مقابل مفهوم نیروی کار در دیدگاه کلاسیک می‌باشد. .۲– دومین دیدگاه بر روی سرمایه انسانی متمرکز شده به روندهای آن تاکید می کند. در این دیدگاه دانش، مهارت دو عنصر کلیدی می‌باشند که به اهمیت این دو موضوع در طول فعالیت‌های آموزشی توجه می شود مانند تحصیلات رسمی و مهارتهای فنی و حرفه‌ای ، این دیدگاه در نظریات و پژوهش های محققان چون فینوته و سیلکونه در سال ۲۰۰۲ و آلن در ۲۰۰۸ مشهود است.۳– دیدگاه سوم چشم انداز تولید مدار به سرمایه انسانی دارد (فرانک و بمانک ۲۰۰۷) آنان سرمایه انسانی را ترکیبی از عواملی مانند آموزش ، تجربه، تحصیلات، هوش ، انرژی، عادات کاری، ابتکار عمل فرد که ارزش و تولید نهایی کارکنان تحت تاثیر قرار می دهد. در تعریف دیگری از این دیدگاه سرمایه انسانی مجموعه ای از مهارتها و دانشها در انجام امور می باشد که به تولید و ارزش اقتصادی منجر میشود. ( شفی۲۰۰۳)در نتیجه سرمایه انسانی را می‌توان به طور همزمان شامل هر دو مفهوم دانست یعنی اینکه سرمایه انسانی هم ابزاری برای تولید می باشد وهم چنین ایجاد ارزشی خاص و درونزا برای سازمان می‌کند که این به معنای خود تولیدی برای سرمایه انسانی می باشد.به طور خلاصه می توان گفت سرمایه انسانی مترادف با دانش جاسازی شده در تمام سطوح، فردی، سازمانی و یا یک ملت است.حال تاثیرات سرمایه انسانی را در دیدگاه فردی، دیدگاه سازمانی و دیدگاه اجتماعی مورد بررسی قرار می‌دهیم .در دیدگاه فردی امکان افزایش درآمد فرد ناشی از بهره‌وری وی می‌باشد (بکر ۱۹۹۳– شولتز ۱۹۷۱–۱۹۶۱ ، سیدوکین ۲۰۰۷) در این دیدگاه امکان رشد و ترقی افراد در سطوح بازارهای داخلی امکان پذیر می‌باشد. (سیچرمن ۱۹۹۱، گولامر ۱۹۹۰)در دیدگاه سازمانی: بهره‌وری سازمانی ناشی از مجموعه ای از توانایی و ظرفیت‌های به روز شده سازمان و فرهنگ سازمانی پویای آن است . ( ادویسون و یوالونه ۱۹۹۷)در دیدگاه اجتماعی: سرمایه انسانی این توانمندی را دارد که ساز و کارهایی برای ایجاد دموکراسی ، ثبات سیاسی و رعایت حقوق بشر را در سطح جامعه ایجاد کند و آنها را گسترش دهد. سرمایه‌های اجتماعی منجر به آگاهی عمومی از مولفه‌های اجتماعی می‌شود (مک ماهون، ۱۹۹۹) وافزایش آگاهی اجتماعی از مولفه های درون اجتماع امکان پذیر است(بیچ ۲۰۰۹)در نتیجه ارتباط میان سرمایه انسانی و آگاهی اجتماعی در رابطه ای متقابل و تنگاتنگ در مسیر توسعه اجتماعی – سیاسی استور شده است ( الکساندر ۱۹۹۶– سن ۱۹۹۹، گروب و لازدسون۲۰۰۴)تقسیم بندی سرمایه انسانیاین تقسیم بندی در دو بخش کلی و خاص انجام می‌پذیرد.۱– در بخش کلی : سرمایه انسانی به دانش ها و مهارتها ی کلی وعمومی اطلاق می‌شود. نه به دانش ها و مهارتهای خاص که برای انجام یک وظیفه یا فعالیت لازم است (آلن ۲۰۰۸) سرمایه انسانی کلی یا عمومی در فرد نهادینه شده است که از طریق فرد می‌تواند به صنایع مختلف انتقال یابد.۲– در بخش سرمایه انسانی خاص : سرمایه انسانی خاص و ویژه یک وظیفه و یا شرکت معمولاً از طریق تحصیلات ، آموزش و تجربه کاری فراهم می‌شود که این مهارتها را وظایف سازمان ایجاد می‌کند. (آلن ۲۰۰۸)مهارتهای ویژه یک وظیفه یا شغل مخصوص به آن وظیفه و شغل هستند و قابل انتقال به صنایع مختلف نیستند در حقیقت شرایط احراز شغل در بخش سرمایه‌های انسانی نمود پیدا می‌کند.سنجش سرمایه انسانیاهمیت سنجش سرمایه انسانیدرک موضوع واهمیت سرمایه انسانی باعث شده اغلب کشورها تلاشهای بسیار گسترده‌ای برای سنجش موثر و کارآمد سرمایه‌های انسانی انجام دهند تا درک صحیحی از جایگاه و وضعیت فعلی خویش در محیط های بیرونی داشته باشند و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی خویش را شناسایی کنند از لحاظ دیگر سنجش سرمایه انسانی منبع بسیار مهمی برای تدوین و اجرای سیاست‌های مربوط به منابع انسانی می‌باشد.پژوهش در سرمایه انسانی ،پیش از گذشته و بسیاری از تجربه‌های پیشین مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گرفته است با احتساب پژوهش‌های سرمایه انسانی که اخیرا در کشورهای نظیر استرالیا ، کانادا، چین و فنلاند، نیوزلند، نروژ، انگلستان و ایالت متحده انجام شده است (کریستیان ۲۰۱۰) .در پژوهش انجام شده در سطح ایات متحده با استفاده از رویکرد یورگنسن و فرامنی (۱۹۹۲–۱۹۸۹) سنجش سرمایه انسانی و سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی را از لحاظ اسمی و واقعی در بازه زمانی بین سالها ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۶ مورد بررسی قرار داده است .در روشهای نوین که برای سنجش سرمایه انسانی استفاده شده است لووهمکاران(۲۰۰۳) سه رویکرد را برای سنجش سرمایه انسانی در پیش گرفتند که این رویکردها عبارتند از رویکرد مبتنی بر هزینه، رویکرد مبتنی بر درآمد و رویکرد سوم مبتنی بر تراکم –آموزش ۱–یا رویکرد شاخص که برخی از محققان از آن به عنوان رویکرد خروجی و بازده نیز یاد کرده‌اند.

رویکرد شاخص ساده می باشد و آن با استفاده از شاخص یا ترکیبی از شاخص‌هایی بر مبنای آموزش سرمایه انسانی می‌باشد. به عنوان مثال سال تحصیلی یا میزان سواد برای این نوع سنجش مورد استفاده قرار می‌گیرد. بارو در سال ۱۹۹۱ و باردولی در سال ۱۹۹۳ اندازه‌گیری تراکم سرمایه انسانی را با استفاده نرخ ثبت نام در مدارس سنجیدند۲-در رویکرد مبتنی بر هزینه به ارزش تراکم سرمایه انسانی در هزینه تولید توجه می‌شود ،در واقع اساس رویکرد مبتنی بر هزینه بر سنجش تراکم سرمایه انسانی از طریق جمع هزینه‌های سرمایه‌گذاری شده درتک تک سرمایه های انسانی است.مطالعات انجام شده در رویکرد مبتنی بر هزینه کندریک در سال ۱۹۷۶ نشان داد که سنجش سرمایه انسانی با استفاده از هزینه‌های پرورش و آموزش کودکان ،آموزش افراد و دیگر فعالیتهای مربوط به سرمایه انسانی است که به عنوان مثال اخیرا با استفاده از رویکرد مبتنی بر هزینه سرمایه انسانی کشور فنلاند تخمین زده شد .(کوکینی۲۰۰۸)اما اشکال این رویکرد بر سنجش غیرمستقیم تراکم سرمایه انسانی بنانهاده شده است و محققان دچار این مشکل می شوند که مرز و حد طبقه بندی شده ی آشکاری میان سرمایه گذاری و مصرف نمی بینند.۳- در رویکرد مبتنی بردرآمد ارزش تراکم سرمایه با استفاده از درآمد افراد در آن تراکم مورد مطالعه قرار می‌گیرد (یورگنسن وفرامنی ۱۹۹۲-۱۹۸۹) . بنیان این رویکرد به بازگشت نتایج ودستاوردهای افراد که ازبازار کار به دست می آورند قرار داده شده است که این امر از طریق سرمایه گذاری تحصیلی بر روی آنها انجام می‌گیرد.از این رویکرد به تازگی به عنوان محبوبترین رویکرد انتخابی در کشور هایی مانند چین (لی ۲۰۱۰) درامریکا (کریستین ۲۰۱۰)، کانادا (گو و فرانگ ۲۰۱۰).،انگلستان(جونز وکریستوفرا ۲۰۱۰)، استرالیا (وی ، ۲۰۰۴و ۲۰۰۸) برای سنجش سرمایه انسانی استفاده شده است. اما امروزه از رویکرد مبتنی بر درآمد برای پروژه سنجش سرمایه انسانی در OECDاستفاده شده است.هانسون در سال ۲۰۰۸ اشاره می کند که سنجش OECD بر روی سرمایه انسانی ارتباط نزدیکی با آمارهای بین المللی دارد . عوامل ا ین سنجش در سه گروه شامل سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی ،تطبیق کیفیت و نتیجه تحصیلات طبقه بندی می شود.عوامل سنجش۱OECD- سرمایه گذاری در سرمایه انسانی۱-۱ سطح خلاقیت بالا۱-۱-۱ رشدبا استفاده از شایستگی هادر سطوح دانشگاهی و رشد پیشرفت در حوزه‌هایمتفاوت۱-۲ نرخ فارغ التحصیلی و ثبت نام۱-۲-۱ روند نتایج در سطوح دانشگاهی۲-۲-۱ سهم دانشجویان بین المللی فارغ التحصیل شده در خروجی دانشگاهها۳-۲-۱ نرخ ورود به آموزش عالی۴-۲-۱ میزان ورود به آموزش عالی ومقایسه جمعیتی که دارای آموزش عالی هستند با جمعیتی که بدون تحصیلات تکمیلی وعالی هستند۳-۱ مدت زمان سرمایه‌گذاری در تحصیلات۱-۳-۱ زمان آموزشی در هر سال۲-۳-۱ تعداد ساعات هفتگی مطالعه یا انجام تکالیف۴-۱ سرمایه‌گذاری در تحصیلات۱-۴-۱ مخارج هر دانش آموز یا دانشجو در سطوح مختلف تحصیلات۲-۴-۱ درصد تولید ناخالص داخلی صرف شده در نهاد آموزش۳-۴-۱ هزینه عمومی و خصوصی۴-۴-۱ یارانه عمومی برای تحصیلات به خانواده‌ها۵-۴-۱ R&D و خدمات جانبی۶-۴-۱ تغییر در تعداد دانشجویان ، هزینه و تغییرات جمعیتی۲- تطبیق کیفیت سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی۱-۲ ارزیابی PUIACC ۲-۲DISA (برنامه ارزیابی بین الملل از صلاحیت های بزرگسالان)۳- نتایج حاصل از آموزش و پرورش۱-۳ تطبیق آموزش و پرورش با اشتغال۲-۳ نتایج بازار کار از نظر سن، جنس، و دستیابی به امکانات آموزشی۳-۳ میزان بازده انسانینتیجه گیریسرمایه انسانی با توجه به اینکه مبحث نو و جدیدی در منابع انسانی می‌باشد یک مبحث استراتژیک برای سازمان ها بوده و رشد فزاینده‌ای را در سازمانها و جوامع داشته است. مطالعات بسیار گسترده انجام شده بر روی این موضوع صحه بر این ادعا می گذارد . به طور خلاصه سرمایه انسانی نقش مهمی در شکوفایی افراد ، بهبود سطح زندگی و درآمد ، افزایش دانش و مهارت ،ظرفیتهای تولید ، رشد اقتصادی وکاهش فقر دارد با توجه به اینکه دنیا تحولات جدیدی را در حوزه مبارزه با نظام سرمایه داری محض مشاهده می‌کند اهمیت نیروی انسانی بیش از گذشته و بیش از هر دوره و زمانی نمود پیدا می‌کند. با توجه به تحولات اخیر، مطالعات آتی در حوزه ی سرمایه انسانی دارای دو هدف می باشند نخست به سنجش شکاف های موجود در سرمایه انسانی می پردازددوم اینکه سرمایه انسانی چگونه به بهره‌وری و درآمد زایی بیشتر منجر می شودبا توجه به این نکته که کارکنان و افراد ،سرمایه انسانی را وارد حیطه شغلی خویش کرده‌اند و در عوض هزینه‌های که انجام می دهند پاداش سرمایه گذاری خویش را در سرمایه انسانی از طریق حقوق و دستمزد ، مزایا، رضایت شغلی ذاتی و فرصت های بیشتر یادگیری و هم چنین پیشرفت کاری دریافت می‌کنند. این دستاوردها و یافته‌ها به خانواده‌ها و دولتهای این منطق را می دهد که سرمایه گذاری بخش زیادی از منابع خود را بر روی تحصیلات و آموزش نیروی انسانی قرار دهند که مهمترین و کمیابترین منبع هستند. باید توجه داشت نگرش اقتصادی به سرمایه انسانی(بر روی تحصیلات وآموزش نیروی کار) برای بهره‌وری کشور و هم ضامن موفقیت اقتصادی است .منابع

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (۲۰۰۱). The HR -۱Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.Scorecard: linking people, strategy and performance.The ۳rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” -۲Charting Progress, Building Visions, Improving LifeBusan, Korea ۲۷-۳۰ Oct. ۲۰۰۹.۳-Babalola, J.B. (۲۰۰۳) Budget Preparation and Expenditure Control in Education. In Babalola J.B. (ed) Basic Text in Educational Planning. Ibadan Awemark Industrial Printers.۴- Schultz, T.W. (۱۹۷۱) Investment in Human Capital. New York. The Free Press.۵- Becker, G. (۱۹۶۴). Human Capital, New York: Columbia University Press.۶- Becker, G.S. (۱۹۹۶). The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture. Essays in Public Policy,No. ۶۹, Hoover Institution, Stanford University, Palo Alto, CA .۷- Becker, G.S. (۲۰۰۲). ‘The age of human capital’. Education in the Twenty-First Century. Retrieved fromthe World Wide Web: http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/۲۰۰۸۱۱۰۶۲۰۰۶۱۴۸۵۳.pdf, accessed۱۱ August ۲۰۱۰۸- Ployhart, R.E., Weekley, J.A. and Ramsey, J. (۲۰۰۹). ‘The consequences of human resource stocks andflows: a longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness’. Academy of Management Journal, ۵۲: ۵, ۹۹۶-۱۰۱۵.۹- Human Capital— The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR Leslie A. Weatherly, ۲۰۰۳۱۰- Burud, S. & Tumolo, M. (۲۰۰۴). Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation. Palo Alto, CA:

Davies-Black Publishing.۱۱- Human capital. Term. (n.d.). In UN Data Glossary. Retrieved from http://data.un.org/Glossary.asp۱۲- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (۲۰۰۵). 'How leveraging human resource capital with its competitivedistinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations'. Human Resource Management, ۴۴: ۴, ۳۹۱-۴۱۲۱۳- Lepak, D. & Snell, S. (۲۰۰۲). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations Journal of Management, Vol. ۲۸, No. ۴, ۵۱۷-۵۴۳.۱۴- Losey, M. (۱۹۹۹, Summer). Mastering the .competencies of HR management. Human Resource Management. Vol.۳۸, No. ۲., ۹۹-۱۰۲

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

**قدرت روابط انسانی**

نویسنده: کوین جویس-مترجم: سیما مهذب حسینیان چکیده: شناخت روشن" قدرت روابط انسانی "یکی از ویژگی های مشخص "توسعه سازمانی "است. با اقتباس از استعاره مارگارت ویتلی در کتاب" علم جدید، "قدرت سازمانی ناشی از روابط انسانی می توانـد بـا نیروی حاصل از انرژی هسته ای مقایسه شود. اندیشمندان پیشتازی چون ویتلی، دیوید کوپرایدر و ادگار شن، قدرت روابط انسانی را تایید می کننـد. تاثیر افکار آنها موجب کارآمد تر شدن سازمانها و نیز بهبود دنیای ما شده است. استفاده از انرژی روابـط انسـانی نـه تنهـا برای تقویت عملکرد سازمـان، بلکـه برای سـلامتی و کامیـابی زنـدگی فردی نیز بسـیار مهـم و حیـاتی است.مقـدمه"طوفـان تمـام عیـار "داسـتان واقعی قایق ماهیگیری به نام آنـدرا گایل است، که در پاییز ۱۹۹۱ طی طوفـان بزرگی در آتلانتیک شمالی غرق شد (پترسون، ۲۰۰۰). قطع ارتباط رادیویی با بندر گلوسستر ماساچوست، نشانه پایان زندگی کاپیتان و خدمه آن بود. از این قایق غرق شـده، هیچکس نجات پیدا نکرد. نجات آنان غیرممکن بود، زیرا گروه نجات نمی دانست کجا دنبال قایق گمشـده بگردد". طوفـان تمام عیار "ممکن است اسـتعاره کاملی برای بیان روابط انسانی باشـد. درست همانگونه که خـدمه آنـدرا گایل بدون ارتباط رادیویی نتوانستند نجات پیدا کنند، ما انسانها نیز نمی توانیم بدون داشتن روابطی سالم با دیگران، زندگی کاملی داشته باشیم. شایـد بـا ارزشترین تـاثیر توسـعه سازمـانی در جهـان مـا، روشن سـاختن این نکته برای افراد باشـد که بـا هم بودن در راههایی تازه و مثبت چقدر دارای اهمیت است. شـناخت قدرت روابط انسانی، یکی از ویژگیهای مشـخص توسعه سازمانی است.در این مقاله، قصد دارم نشان دهم که یکی از کمک های بسیار مهم توسعه سازمانی به دنیای ما، شـناخت آن از قدرت روابط انسانی است. در ابتدا، واژه" رابطه "را بطور اختصار تعریف کرده و به اهمیت آن در اصول نظری و عملی توسعه سازمانی می پردازم. پس از آن، شرح می دهم که به چه دلیل قدرت روابط انسانی، شالوده تفکر توسعه سازمانی نزد اندیشمندانی همچون مارگارت ویتلی و دیویـد کوپرایـدر و ادگار شن است و چگونه این اصولی که آنها از آن حمایت کرده انـد و مربوط به روابط انسانی نیز هست، این قـدر خوب در خـارج از مرزهـای توسـعه سازمـانی بکـار رفته است. سپس، از افرادی که در خارج از توسـعه سازمانی دارای سابقه درخشان در روابط انسانی هسـتند، قدردانی میکنم. قبل از نتیجه گیری، از استعاره مارگارت ویتلی در کتاب" علم جدید ("۱۹۹۹)، برای مقـایسه قـدرت روابـط انسـانی در برابر نیروی حاصـل از انرژی هسـته ای اسـتفاده می کنم و با ذکربرخی از نتایجی که اهمیت روابط انسانی در اصول نظری و عملی توسـعه سازمانی و نیز زنـدگی افراد این مجموعه را نشان می دهـد، نوشـته را به پایان می برم. در ابتـدا بـا تعریف و شـرح مختصـری در مورد واژه" رابطه "آغاز می کنم.رابطهتعریف وبستر (۱۹۷۵، ص، ۹۷۵) از" رابطه "این است:- حالت یا ویژگی مرتبط بودن یا وابسته به هم بودن: پیوسـتگی (میان دو چیز را نشان می دهـد)- قرابت یا همبسـتگی: حالتی خاص یا نوعی رابطه- شـرح روابط موجود میان آن چیزهایی که به یکدیگر مربوطند یا سر و کار دارند (بطور مثال: روابط خوبی با خانواده اش داشـتن)در اینجا منظور از" رابطه "بطور کلی اشاره به روابط بین فردی است، یعنی پیوندی که بین دو فرد وجود دارد. "رابطه "یـک مفهوم اصـلی در اصول نظری و عملی توسعه سازمـانی است زیرا یک سازمان شامل گروهی از افراد است که دارای اهداف مشترکی هستند؛ افرادی که سازمان را توسط" ارتباط "یا" رابطه "ناشی از همکاری آنها با گروه می سازند. معمولا اهمیت روابـط انسـانی در تفکر توسـعه سازمـانی، در واژه هـا و عبـارات استفاده شـده نظیر" تیم"، "همکـاری"، "ائتلاف استراتژیک"و "مشـارکت "نیز مشـهود است و هر یـک از آنهـا ترکیب متفـاوتی از روابـط انسانی را ارائه می دهنـد.اهمیت روابط انسانی در تفکر توسعه سازمانیهیچ زمینه فکری دیگری غیر از توسعه سازمانی نمی تواند چنین واضح نیروی ذاتی روابط انسانی را شـناخته و از آن اسـتفاده کند. اهمیت روابط انسانی در اصول نظری و عملی توسعه سازمانی، ضمن بررسی افکار و نوشته های اندیشمندانی همچون ادگار شن، دیوید کوپرایدر و مارگارت ویتلی آشـکار می شود، افرادی که تفکرشان در سطح وسیعی در خارج از مرزهای توسعه سازمـانی پـذیرفته شـده است. ادگار شن: رابطه کمکی(The Helping Relationship")وقتی در کنـار سیسـتم مراجع، نوعی رابطه کمکی کارآمد نیز گسترش یافته است، هم مراجع و هم مشاور با کمک یکدیگر می توانند شـرایط را شـناخته و راه حل های مناسبی بیابنـد. بنابراین، هـدف نهایی فرآیند مشاوره، برقراری یک رابطه کمکی کارآمد است ("ادگار شن:۱۹۹۰، ص ۱۰). ادگار شن از دانشـکده مدیریت اسـلوان دانشگاه ام آی تی، یکی از پیشـگامان توسـعه سازمانی است. طی چهل سال گذشته، شن مطالب زیـادی را در مـورد موضوعـات مختلـف به رشـته تحریر در آورده است که شامـل فرهنـگ سازمـان، رهـبری، روانشناسـی سازمـان، پیشـرفت شـغلی، پویایی های بین فردی، منابع انسانی، مـدیریت تضاد و عقیـده می شود. آثار شن را که نویسـنده ای پر کار بوده (و غالبا بوسیله محققان دیگر مورد اسـتناد قرار می گیرد) می توان در همه پیشینه های روانشناسـی و مـدیریت یافت.یکی از مهم ترین کمک های وی به تئوری توسـعه سازمانی، در باره مفهوم فرآیند مشاوره بوده است؛ فرآیندهای اجتماعی و روانشـناختی که طی آن فردی تلاش می کند تا به فردی دیگر کمک کند (شن، ۱۹۹۹، ص۳۰). کانون اصلی مفهوم فرآیند مشاوره، رابطه ای انسانی است، بویژه" رابطه کمکی. "همانگونه که شن اظهار می دارد" هـدف نهایی یک فرآیند مشاوره، برقراری یک رابطه کمکی موثر است. وقتی یک رابطه کمکی موثر همراه یک نظام مراجع ایجاد شـده باشـد، هم مشتری و هم مشاور با کمک یکدیگر می توانند شـرایط را شـناخته و راه حـل هـای مناسبی بیابنـد ("ادگار شن ۱۹۹۰، ص۱۰). شـن مشـخص کرده است که رابطه کمکی فقـط محـدود به شرایط مراجع- مشاور نمی شود": وجود یک مـددکار توانمنـد همچنین می توانـد برای زوج ها، دوسـتان، مـدیران در برابر مدیران ارشـد خویش، زیردسـتان، و همتایان و والـدین در برابر والـدین و فرزندان خودشان، و آموزگاران در مقابل دانش آموزان نیز مفید باشد ("۱۹۹۹، ص۲). همانگونه که یک رابطه کمکی می تواند خارج از مرزهای رابطه مراجع- مشاور وجود داشته باشد، تاثیر شن

فقط محدود به توسعه سازمان، مدیریت یا زمینه های وابسته نبوده است. تئوری های شن صدها بار در پایان نامه های دوره دکترا در رشته های گوناگونی از قبیل مدیریت ورزشی، روانشناسی اجتماعی و صنعتی، تعلیم و تربیت، روانسنجی، جامعه شناسی، مدیریت بازرگانی، مذهب، مدیریت، و باز آفرینی[۱]، از جمله آنها است. شن و تئوری هایش مرتبا در نشریات رایجی همچون نشریات عمده اروپا، آسیا، استرالیا مورد اشاره قرار می گیرد؛ بطور مثال در مقاله ای در نشریه امریکایی کریستین ساینس مانیتور[۲] از او به عنوان یکی از صاحب نظران برجسته در مبحث رهبری یاد شده است ( کیدر[۳]، ۱۹۹۰). بنابراین تالیفات، آموزشها و مشاوره های شن در زمینه رابطه کمکی و نیز سایر زمینه ها به بهبود روابط انسانی در خارج از مرزهایی که بنام " توسعه سازمانی" مشهور شده، کمک فراوانی نموده است.دیوید کوپرایدر و دایانا ویتنیدیوید کوپرایدر یکی از بنیانگذاران موسسه تاوس[۵] و عضو دانشکده مدیریت ودرهد[۶]، در دانشگاه کیس وسترن ریزرو[۷] (کوپرایدر و ویتنی، ۱۹۹۰، ص. ۲۶۰) است. کوپرایدر به همراه سورش سریواستا[۸]، فرآیند appreciative inquiry (AI (بارت، ان. دی[۹]) را که همان " جستجوی مشترک برای یافتن بهترینها در افراد، سازمانهایشان، و دنیای اطراف آنان" است، ابداع کرد ( کوپرایدر و ویتنی، ۱۹۹۹، ص. ۲۴۷). در قلب AI، مصاحبه قرار دارد، که برای آشکار کردن نقاط قوت زندگی افراد و سازمانها بکار می رود (کوپرایدر و ویتنی، ۱۹۹۹، ص. ۲۵۰). کوپرایدر و همکارش دایانا ویتنی، اهمیت این نوع مصاحبه و تاثیر آن را بر روابط اینگونه توصیف می کنند: افرادی که مورد مصاحبه قرار می گیرند، در واقع نوعی تایید و حمایت جدید و ناآشنا را تجربه می کنند. بازگو کردن داستانهایشان و مورد مشاهده قرار گرفتن توسط سایر افراد، یک تجربه را بطور شگفت انگیزی انتقال می دهد. در این سطح رابطه ای، این مصاحبه از اشتیاق انسان برای تجربه و شناخت ارتباطات معنادار بهره می گیرد. وقتی که ماجرا معلوم شد، تجربه مشترک و ارتباطات به بخشی از هویت افراد و سازمانها تبدیل می شود (۱۹۹۹، صص. ۲۵۵-۲۵۶).AI تاکنون در موقعیت های متفاوتی بکار رفته است. این روش که در سال ۲۰۰۱ بوسیله آدام. ورن کلارک برای بهبود رهبری نظامی در برنامه لیدرشیپ سامیت ناوال پست گردجویت اسکول آمریکا تشکیل شد، به عنوان فرآیندی کارآمد توسط تام وایت، ریاست جی تی ای تلفن اوپریشن برای بهسازی کسب و کار مورد تحسین قرار گرفته است. نوعی رویکرد ارزشی برای آموزش های ضد نژاد پرستی (اورلوسکی، ۲۰۰۰)، در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک سازمان غیرانتفاعی ملی (اور، ۲۰۰۱)، و سران دانشکده و روسای کارگزینی برای " ارتقاء سطح تازه ای از ویژگی شناخته شده کشوری" (سیرل، ۲۰۰۰) بگونه موفقیت آمیزی بکار رفت. بنابراین، فرآیند جدیدی که توسط کوپرایدر در زمینه روابط تحت عنوان مصاحبه های ارزشی ابداع شده بود، محیط های مختلفی از ارتش گرفته تا سازمان غیر انتفاعی و از کسب و کار تا دانشکده بکار گرفته شد.مارگارت ویتلی: روابط و دانش جدید" هیچیک از ما بدون برقراری ارتباط با دیگران قادر به زندگی نیست. محیط ها و افراد مختلف برخی از ویژگی های را در ما برانگیخته و باعث خاموشی برخی دیگر می شوند. در هر یک از این روابط از بعضی جهات متفاوتیم. ("ویتلی، ۱۹۹۹، ص. ۱۰۴)مارگارت ویتلی را شاید به عنوان نویسنده جنجال برانگیز کتاب پرفروش "رهبری و دانش جدید: یافتن مسیر در دنیای پرآشوب" (۱۹۹۹) بهتر بتوان شناخت. ویتلی پشنهاد می کند که مفاهیمی که از اندیشه رایج علمی نظیر فیزیک کوانتوم و تئوری آشوب برگرفته شده، نه تنها در مدیریت سیستم های طبیعی، بلکه همچنین بایستی در مدیریت سازمانهایی که ما انسانها سازندگان آن هستیم، مورد استفاده گیرد. آنگونه که در کتاب " دانش جدید" بیان شده است، قدرت روابط انسانی در قلب اندیشه ویتلی قرار دارد. به زعم ویتلی، " دانش در درون رابطه ها رشد می کند". موضوعات رابطه ای نظیر" توانمندی" بیان می کنند که یک رهبری اثربخش شامل چه چیزهای هست و چه چیزهایی نیست، و انرژی سازمان توسط شبکه ای از روابط آن به جریان در می آید (۱۹۹۹، صص. ۱۰۴، ۱۴- ۱۳ و ۷۲).همانند شن و کوپرایدر، تاثیر ویتلی کاملا به خارج از حوزه توسعه سازمانی گسترش یافت. مدیران شرکتها، نشریات تجاری و دست اندرکاران توسعه سازمان، همچنین نشریه کتابخانه و ادگار مایکل فضانورد آپولو، کتاب دانش جدید ویتلی را مورد تحسین قرار داده اند. ویتلی پیام خویش را به دست اندرکاران مشاغل مختلف رسانده، همانگونه که بوسیله مقالات، مصاحبه ها و نقد و بررسی کتب در نشریاتی همچون نشریه مدیریت مهندسی، بررسی مدیریت دولتی، دنیای غیرانتفاعی، و شبکه های سلامتی و بیمارستانها، نشان داده است. همچون شن و کوپرایدر، و پس از آن، کمک های ویتلی به دنیای ما کاملا به خارج از مرزهای توسعه سازمانی گسترش می یابد.شناخت نیروی روابط انسانی در خارج از مرزهای توسعه سازمانیقبل از ادامه بحث، لازم است اذعان کنیم که تنها دست اندرکاران و تئوریسین های توسعه سازمانی نیستند که به اهمیت روابط پی برده اند. اگرچه، آنچه که حقیقتا شگفت انگیز است، آوازه تاریخی افرادی خارج از حوزه توسعه سازمانی است که در موضوع روابط انسانی تاثیرگذار بوده اند. این حقیقت به تنهایی بایستی حمایت هایی را از این اصل که زندگی سراسر روابط است، فراهم نماید. مجله تایمز، به لحاظ اهمیت تردید ناپذیر آلبرت انیشتن در تاریخ وی را " مرد قرن" نامید. در حقیقت ، نام خانوادگی او مترادف با " نبوغ" است. اگرچه که، طبق اظهار نظر او، تشخیص اهمیت روابط انسانی نیازی به نبوغ ندارد. زمانی او گفت، " فهمیدن این مطلب که هر فرد بخاطر سایر افراد است که به زندگی خویش ادامه می دهد، نیاز به تفکر عمیقی در زندگی روزمره ندارد" (جودی، ۱۹۹۸).مارتین لوترکینگ، یکی از مدافعان حقوق مدنی، و برنده جایزه صلح نوبل، نیز اهمیت روابط انسانی را تایید کرده است. با وجود اینکه یکی از شناخته شده ترین قهرمانان حقوق مدنی افریقایی های امریکای تبار است، کینگ علاقه مضاعفی نیز به حقوق سایر افراد، صرف نظر از اینکه آنها از چه نژادی هستند، داشت. دیدگاه جامع کینگ در مورد انسان در این جمله بخوبی مشخص است، " این وظیفه همه ما انسانها است که به بهترین شیوه ممکن برای تحقق یگانگی وی اقدام کنیم" ( اتز، ۱۹۸۲، ص. ۱۰۴). یکی از مهمترین سخنران های الهام بخش مردمی در تاریخ، نحوه سخنوری سحر آمیز کینگ بود که بر تغییر روابط بین افراد تاکید داشت. "او معتقد بود که اگر کلمات از نظر احساسی و فکری درست بکار روند، می توانند به کلیت فرد دست یافته و باعث تغییر در روابط انسانی شوند." (اتز،۱۹۸۲، ص. ۲۸۹). بنابراین نیروی حاصل از روابط انسانی نه تنها در درون توسعه سازمانی، بلکه همچنین در خارج از آن بوسیله برخی از مشهورترین شخصیت های تاریخی کنونی تایید شده است.روابط انسانی: منبعی از نیرویی خارق العادهبا اقتباس از استعاره " دانش جدید" ویتلی، قدرت ناشی از روابط انسانی را می توان با نیروی حاصل از همجوشی هسته ای مقایسه کرد. همانگونه که بطور بالقوه انرژی نامحدودی می تواند از پیوند همجوشی هسته ای اتمها تولید شود، نیروی خارق العاده ای نیز از " مصاحبه تحسین آمیز" و از طریق ایجاد "رابطه کمکی" آزاد می شود. همجوشی، منبع انرژی پاک است که خورشید و ستارگان واجد آن هستند و با نیروی حاصل از شکافت، که همان انرژی ناشی از شکافت یک اتم بزرگ به دو اتم کوچکتر است، تفاوت دارد. برخلاف شکافت، انرژی همجوشی هنگامی تولید می شود که دو اتم کوچکتر هیدروژن با یکدیگر پیوند یافته و تبدیل به یک اتم بزرگتر می شوند. فواید همجوشی، ارزانی، تقریبا پایان ناپذیر و دسترسی آسان به مقدار سوخت، آب، که حاوی اتم هیدروژن است. (انرژی فیوژن، ۲۰۰۱). همانند آب، روابط انسانی تقریبا پایان

ناپذیر و به عنوان منبعی برای انرژی سازمانی بطور گسترده ای در دسترس است. در مقایسه با انرژی مصرف شده طی فرآیند فیوژن، هزاران بار انرژی بیشتری بوجود می آیـد. هماننـد فیوژن، می توانیم ببینیم که روابط انسانی به همان اندازه نیروی بیشتراز آنچه مورد نیاز توسعه و نگهداری آنهاست، تولید می کند. بطور خلاصه، شکل گیری روابط انسانی می تواند، همچون همجوشی هسته ای، انرژی محرک سازمان را فراهم نمایـد.انـدیشه نهاییدر حالی که تیزبینی افراد خارج از توسعه سازمان اهمیت روابط را تشخیص می دهد، توسعه سازمانی یکی از زمینه های فکری است که بوضوح نه تنها اهمیت آن، بلکه همچنین آزادسازی قدرت چنین روابطی را تشخیص می دهـد. وظیفه مـا به عنوان اعضای جامعه توسعه سازمانی، پیوستن به انـدیشه رهبرانی همچون مارگارت ویتلی، دیوید کوپرایـدر و ادگـار شن و ادامه این راه برای آگـاه سـازی مراجعـان خویش و سراسر دنیای خارج توسـعه سازمان، از انرژی خارق العاده و قابل استفاده حاصل از روابط انسانی است. و بهر طریق بیش از یک آگاهی دادن ساده، وظیفه ما نمایش فعالانه آن از طریق اجرای توسـعه سازمانی به نحوی است که چگونه از این منبع انرژی خارق العاده که همان روابط انسانی است، استفاده کنیم. بخاطر بسپاریم که آزاد کردن نیروی روابـط انسـانی نه تنهـا کلیـدی برای بهبود عملکرد سازمـانی، بلکه همچنین برای سـلامتی و کامیـابی زنـدگی فردی است. و "اگر قـدرت این توانایی بوسیله روابط ما ایجاد شـده باشد، پس ما بایستی به کیفیت این روابط توجه کنیم" (ویتلی، ۱۹۹۹، ص. ۴۰). از این رو مـا چه در زنـدگی فردی و چه در زنـدگی حرفه ای خویش، مسئول حفـظ و ارتقاء کیفیت این روابط هستیم.ما در "عصـر رابطه" ( کارزماسکی و کوپر رایدر، ۱۹۹۷، صص. ۲۳۵-۲۳۶) زنـدگی می کنیم. از آنجا که هر یک از مـا نقشه هـایی برای یافتن مسیر خویش در میان آبهای متلاطم قرن و بیست و یکم دارد، بایستی در انـدیشه هایمان مصـمم باشـیم، اندیشه هایی را که از معلمان بزرگ داخل و یا خارج از دنیای توسعه سازمانی یاد گرفته ایم، دنیایی که به غیر از ما افراد دیگری نیز در آن هسـتند. بیاییـد "برای نیـل به نهـایت آرزویمـان که همـان خلق و کشف بینش هـای جدیـد است، به یکـدیگر کمـک کنیم." (ویتلی، ۱۹۹۹، ص. ۱۷۳).مراجع

Barrett, F. (n.d.).AI history and timeline. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://apprecia tiveinquiry. cwru.edu/intro/timeline.cfm.Columbia world of citations. (۱۹۹۶). New York: Columbia University. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://www.bartleby.com/۶۶/۸۸/۴۷۸۸۸.html.Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (۱۹۸۷). Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organizational change and development (Vol. ۱, pp. ۱۲۹-۱۶۹). Greenwich, CT: JAI Press.Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (۱۹۹۹). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (Eds.),The change handbook: Group methods for shaping the future (pp. ۲۴۵-۲۶۱). San Francisco: Berrett-Koehler.Fusion energy: Educational web site. (۲۰۰۱, September ۱۷). Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://fusioned.gat.com.Judy, B. (۱۹۹۸, November ۱۷). Technocropolis. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://stripe.colorado.edu/~judy/einstein/life.html.Kaczmarski, K.M., & Cooperrider, D.L. (۱۹۹۷). Constructionist leadership in the global relational age. Organization & Environment, ۱۰(۳), ۲۳۵-۲۵۸.Kidder, R.M. (۱۹۹۰, February ۱۶). John Gardner's leadership reading list. Christian Science Monitor, Ideas section, ۱۳.Look who's whispering in the general's ear. (۱۹۹۴, September ۱۹). Fortune, ۷۳۰(۶), ۲۱۲Oates, Stephen B. (۱۹۸۲). Let the trumpet sound: A life of Martin Luther King, Jr. New York: Harper & Row.Orlowski, D.L. (۲۰۰۰, January ۱). AI and anti-racism training. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://appreciativeinquiry.cwru. edu/practice/bibAiStoriesDetail. cfm? coid=۱۳۲۶.Orr, B. (۲۰۰۱, October ۳۰). Non-profit board retreat. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://appreciativeinquiry.cwru.edu/practice/bibAiStories Detail.cfm?coid=۷۹۰.Petersen, W. (Director). (۲۰۰۰). The perfect storm [Film]. Warner Bros.Schein, E.H. (۱۹۹۹). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Reading, MA: Addison-Wesley.Searle, T. (۲۰۰۰, February ۳). Reaching for the top: Campus summit participants create visions of excellence. Appreciative inquiry commons. Retrieved june ۲۶, ۲۰۰۲, from http://appreciativeinquiry. cwru.edu/practice/bibAiStories Detail.cfm?coid=۵۲۷.Voices of AI. (n.d.). Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from http://appreciativeinquiry.cwru.edu/intro/soundbites.cfm.Webster's new collegiate dictionary. (۱۹۷۵). Springfield, MA: G. & C. Merriam.Wheatley, MJ. (۱۹۹۹). Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world (۲nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

منبع: راهکار مدیریت

## عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری انسانی سازمان صنعت،معدن و تجارت تهران

ارتقاء بهره وری انسانی سازمان صنعت،معدن و تجارت استان تهرانمولفین: بهنام میرزایی

چکیده: آنچه موجبات بقاء سازمانها را فراهم می آورد رعایت اصول و شـیوه های صـحیح انجام کار ها است که سازمانها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره وری می باشند. بهره وری از دو عبارت کارآیی به معنای درست انجام دادن کار واثر بخشی به معنـای انجام کارهای درست مشـتق شـده است.شایـد نتوان برای رسـیدن به بهره وری میزان و سـقف مشخصـی را در نظر گرفت ولیکن آنچه در این میـان برای مـا اهمیت دارد رسـیدن به نقطه بهینگی در انجـام امـورات و وظـایف سازمـانی است. سـوال اساسـی

پژوهش عبارتست از اینکه عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری در سازمان صنعت،معدن وتجارت استان تهران کدامند؟ که پاسخ سوال را می توان عوامل مختلفی دانست که عبارتند از: عوامل محیطی شامل((فرهنگی،اقتصادی و اجتماعی))؛ عوامل شغلی شامل((وجود ابزارهایی جهت اصلاح عملکردبر اساس معیارهای ذهنی و عینی و همچنین برنامه ریزی شغلی))؛ عوامل فردی شامل((ارزشها،اعتقادات و تواناییها))؛ عوامل سازمانی شامل((مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات، انتخاب وگزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموشی،شیوه های رهبری و ساختار سازمانی))؛ در تحقیق حاضر با توجه به اهمیت جایگاه نیروی انسانی ،عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در قالب عوامل سازمانی مدل کوپمن مورد بررسی قرار گرفته است که ۶ فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت. بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. انتخاب وگزینش صحیح کارکنان و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین سیستم جبران خدمات و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین شیوه های رهبری سازمان و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ساختار سازمانی و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین برنامه ریزی آموزشی و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی–همبستگی است. جامعه آماری مورد بررسی کارکنان و مدیران سازمان صنعت، معدن وتجارت استان تهران بوده که با بهره گیری از جدول مورگان تعداد نمونه ۱۹۶ نفر تعین و به صورت تصادفی انتخاب شده و از طریق توزیع پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفته‌اند. تجزیه و تحلیل نتایج از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون و آزمون یومان- ویتنی و آزمون فریدمن انجام شد. براساس نتایج حاصله ارتباط معناداری میان کلیه عوامل سازمانی (شامل: مشارکت، گزینش صحیح کارکنان،سیستم پرداخت،شیوه های رهبری،ساختار سازمانی و برنامه‌های آموزشی) با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که بیشترین تاثیر را مشارکت کارکنان بر بهره وری داشته است.مقدمهبا توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیاز های انسانی ، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می باشد. بی گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره وری آنها نهفته است . کوشش برای افزایش نرخ بهره وری ، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. در دنیای رقابت آمیز امروز کشور هایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش ، بینش و رفتار بهره وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند.بیان مسئلهبدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پررقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری بعنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی‌برد ه‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه بمنظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره‌وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن سرمایه گذاریهای قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله بهره‌وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری نیروی کار است.اهمیت و ضرورت تحقیقعلل مختلف از جمله عدم کفایت درامدهای ارزی، وابستگی نامطلوب به درآمد نفت و سهم ناچیز صادرات غیر نفتی وعدم رقابت پذیری کالاها و خدمات در بازار جهانی، بایستی با دید گسترده‌تر و عمیق‌تری به بهره‌وری و مفهوم توسعه توجه نماید. توسعه بر اساس مفاهیم و نظریه‌ها، فرایندی بسیار پیچیده، دقیق و طولانی است که دلالت بر گذر از یک مرحله مشخص تاریخی با ساختار اقتصادی، اجتماعی وفرهنگی معین، به مرحله مشخص دیگری با ویژگی‌های معین دارد ودر این گذر، مبانی علمی و فنی تولید از وضعیت ما قبل صنعتی به وضعیت جامعه صنعتی تبدیل می گردد.اهداف تحقیقهدف اصلی پژوهش:بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان صنعت،معدن و تجارت استان تهراناهداف فرعی پژوهش:بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکان و ارتقاءبهره وری نیروی انسانیبررسی رابطه بین نحوه گزینش کارکنان و ارتقاء بهره وری نیروی انسانیبررسی رابطه بین آموزش کارکنان و ارتقاء بهره وری نیروی انسانیبررسی رابطه بین شیوه های رهبری سازمان و ارتقاء بهره وری نیروی انسانیبررسی رابطه بین ساختار سازمانی و ارتقاء بهره وری نیروی انسانیبررسی رابطه بین سیستم جبران خدمات کارکنان و ارتقاء بهره وری نیروی انسانیمدل تحقیقدر پژوهش حاضر از مدل کوپمن جهت بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران استفاده گردیده است.فرضیه های تحقیق بین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و تعیین اهداف سازمانی و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنا داری وجود دارد. بین نحوه گزینش کارکنان و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنا داری وجود دارد. بین آموزش کارکنان و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنا داری وجود دارد. بین شیوه های رهبری و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنا داری وجود دارد. بین ساختار سازمانی و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنا داری وجود دارد. بین نظام جبران خدمت و بهره وری نیروی انسانی رابطه معنا داری وجود دارد.قلمرو تحقیقتحقیق حاضر از لحاظ قلمرو به دو بخش قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی تقسیم می شود:الف - قلمرو موضوعی: این تحقیق به بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران می پردازد.ب - قلمرو مکانی:قلمرو مکانی پژوهش ،سازمان صنعت،معدن وتجارت استان تهران می باشد.پیشینه تحقیق- نجفلوی ترکمانی در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط میان آگاهی کارکنان از هداف موسسه و کارآیی آنان» بیان نموده است که اگاهی کارکنان از اهداف موسسه امکان بروز خلاقیت و نوآوری در جهت نیل به اهداف سازمان را افزایش می‌دهد. (ترکمانی، ۱۳۸۴)- بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی ستاد مرکزی سازمان بهزیستی کشور – یعقوب صادقی – پایان نامه کارشناسی ارشد – دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، آموزش نیروی انسانی بیشترین تاثیر را در افزایش بهره‌وری سازمان به همراه داشت. (صادقی، ۱۳۸۶)- عوامل درون سازمانی نیروی انسانی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران – فرحناز قاسمی – پایان نامه کارشناسی ارشد– دانشگاه آزاد واحد رودهن، بیان نمود که بین ساختار سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معنا داری بااولویت اول بین سایر عوامل وجود دارد. (قاسمی، ۱۳۸۶)روش تحقیقاین تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده ها از نوع توصیفی همبستگی می باشد. در این نوع تحیقیق رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می گردد. تحقیق حاضر نیز به توصیف، بررسی و ارزیابی نقش عوامل سازمانی اشاره در مدل کوپمن بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت،معدن و تجارت استان تهران می پردازد. متغیرهای مستقل در این تحقیق عبارتند از مشارکت کارکنان ، انتخاب صحیح، سیستم جبران خدمات، برنامه ریزی صحیح آموزشی، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی و متغیر وابسته نیز عبارت است از بهره وری نیروی انسانی که به وسیله شاخص‌های انجام صحیح وظایف و مسئولیت‌ها، رعایت خط مشی ها، افزایش تلاش، دلبستگی به کار، مسئولیت پذیری و خلاقیت مورد ارزیابی

قرار می گیرد.ابزار جمع آوری اطلاعاتاز متداول‌ترین روش های جمع آوری اطلاعـات در تحقیقات توصیفی و از شاخه میـدانی، پرسشـنامه آمـده است. در پژوهش هـایی که از پرسشـنامه اسـتفاده می شـود. در این تحقیق برای تعیین نحوه تهیه و تنظیم پرسشـنامه سعی گردیـد از شـیوه هایی که به نتایـج مطلوب منجر می شود استفاده گردد . لـذا برای این کار محقق اقدام به تدوین ۲ پرسشنامه (محقق سـاخته) بـا مقیاس لیکرت نموده است.(الف) پرسشـنامه کارکنان :این پرسشـنامه حاوی ۳ سوال جمعیت شـناختی ( موقعیت شغلی، سابقه خـدمت، و میزان تحصـیلات) و ۱۸ سـوال مربوط به متغیرهـای مستقل تحقیق می باشـد . که در آن هر یـک از عوامل شش گـانه شامل سه سوال می باشـند که به هر یک از سوال ها امتیازی از ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسـیار زیاد) داده شد .(ب) پرسشنامه مدیران:این پرسشنامه نیز حاوی ۳ سوال جمعیت شـناختی ( موقعیت شغلی، سابقه خدمت، و میزان تحصیلات) و ۱۲ سوال مربوط به انـدازه گیری متغیر وابسـته (بهره وری) می باشـد. این پاسـخنامه توسـط مـدیران برای هر یـک از کارکنان زیر مجموعه خود تکمیل می‌گردد که در آن به سوالات امتیـازی از ۱ (بسیارکم) تا ۵ (بسیار زیـاد) داده شـده است.جامعه آماری مورد تحقیقجامعه آماری مورد تحقیق حاضـر کلیه کارکنـان سازمان صـنعت،معـدن وتجارت استان تهران در طبقات مختلف شـغلی هسـتند . تعـداد کارکنان شاغـل در سازمان ۴۰۰ نفر می باشند.انـدازه نمونه و نحوه محاسبه حجم نمونهبرای مشـخص شـدن حجم نمونه از جـدول مورگان استفاده شده است.بنابراین تعداد ۱۹۶ پرسشـنامه بعنوان حجم نمونه در نظر گرفته شـد.روش نمونه گیریبرای نمونه گیری از جـامعه مورد نظر از روش نمونه گیری تصادفی سیسـتماتیک متناسب با حجم نمونه اسـتفاده شـده است.پایاییبرای محاسـبه سـنجش اعتبار از فرمـول کرونبـاخ اسـتفاده گردیـده اسـت. ایـن روش برای محاسـبه همـاهنگی درونی ابزار انـدازه گیری از جملـه پرسشـنامه هـا یا آزمونهایی که خصیصه‌های مختلف را انـدازه گیری می کنـد به کار می رود . در این گونه ابزار ، پاسخ هر سوال می‌توانـد مقادیر عـددی مختلـف را اختیـار کنـد. برای محاسبه ضریب آلفـای کرونبـاخ ابتـدا بایـد واریـانس نمره هـای هر زیر مجموعه سوال هـای پرسشـنامه و واریانس کل را محاسـبه کرد . سـپس با اسـتفاده از فرمول زیر مقـدار ضـریب آلفا را محاسـبه کرد. (سـرمد ، بازرگان ، ۱۳۷۶، ص ۲۰۵)$r_a=J/(J-1)((1-\sum ?s_j^2)/(s_j^2))$کـه در آن :$J$=تعـداد زیر مجموعه سوال هـای پرسشـنامه یـا آزمون $s_j^2$ = واریـانس زیر آزمـون $i$ ام$S^2$ = واریـانس کـل آزمونضریب اعتبـار این پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ ۸۴ ?برآورد گردیده که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می باشد.رواییبه منظور سنجش روایی ابزار از روش روایی قضاوتی استفاده شده اسـت ، بـدین ترتیب کـه پرسشـنامه اولیه بین ۵ نفر از اساتیـد توزیـع و بـا اعمـال نظرات اصـلاحی ایشـان پرسشـنامه نهـایی تـدوین گردید.روش های آماری تجزیه و تحلیل داده هابعد از تهیه پرسشنامه و توزیع آن در بین پاسخ دهندگان ، پرسشنامه بر اساس امتیاز دهی تنظیم و بر اسـاس هر فرضـیه امتیـازات جمع زده شـد و تجزیه و تحلیـل اطلاعـات با استفاده از دو روش آمار توصـیفی و آمار اسـتنباطی و نرم افزار spss انجـام گردیـد .مقـادیر میـانگین،انحراف معیار،فراوانی،فراوانی تجمعی و مقـدار P مورد محاسـبه قرار گرفت.میانگینمیـانگین عبـارتست از مقـداری از متغیر که بیش تر افراد جامعه در حول آن تمرکز یافته انـد . از خصوصـیات میانگین روشنی و قابل فهم بودن ، تاثیر کلیه مقادیر در مقدار میانگین و فرمول دقیق ریاضی را می توان نام برد.انحراف معیاراگر از واریانس جـذر بگیریم ریشه مثبت آن را انحراف معیـار می گوینـد . انحراف معیار یکی از پارامترهای مشخص کننـده پراکنـدگی است. این پـارامتر علاوه بر انـدازه گیری پراکنـدگی داده ها در محاسـبه و تفسیر بسـیاری از مشخصه های آماری ماننـد ضـریب همبسـتگی ، درصـدها و حدود اعتماد به کار می رود و می توان اعتبار آنها را تعیین کرد . (افشـین نیا ، ۱۳۷۲، ص ۲۰۰)فراوانیاگر بر اساس یک صفت متغیر اعضـای یک جامعه آماری را گروه بنـدی کنیم، مفهوم جدیـدی به نام فراوانی پدیـدار می شود . در واقع پس از گروه بندی در یک جامعه ، به حجم هر گروه، فراوانی آن گروه گفته می شود . اگر صفت متغیر مورد مطالعه کیفی باشد، حجم هر گروه ، فراوانی حالات آن صـفت است و اگر متغیر مـورد مطـالعه کمی باشـد ، حجـم هر گروه ، فراوانی مقـادیر صـفت است. فراوانی تجمعیفراوانی‌های تجمعی از حاصل جمع فراوانی‌های یک طبقه با فراوانی طبقات ماقبل خود تشکیل می‌شوند. فراوانی‌های تجمعی می‌توانند با فراوانی‌های مطلق یا فراوانی‌های نسبی تشکیل شوند. در واقع فراوانی تجمعی مربوط به مقدار $x_e$ نشان دهنده تعداد یا نسبتی از اعضای جامعه آماری است که مقادیر صفت متغیر برای آنها از$x_e$ بیشتر نباشد. فراوانی تجمعی مطلق را با نماد$f_c$ و فراوانی تجمعی نسبی را بـا نمـاد $P_{ci}$ نمایش می‌دهـد.مقدار $p$کوچـک ترین مقـداری است که فرض صـفر ($H_0$) را در سـطح $\alpha$=۰.۰۵ را رد می‌کنـد.ضـریب همبسـتگی اسپیرمنضـریب همبسـتگی اسپیرمن برای تعییـن رابطه بین متغیر رتبه ای به کـار می رود . شرایـط استفاده از این آزمون عبارتست از :روش نمونه گیری تصادفی باشـدهر دو متغیر در یک مقطع از زمان انـدازه گیری و ثبت شــده باشــند .داده هـا شامـل زیر گروه دیگر نباشــند .در ایـن نـوع ضــریب همبســتگی الزامی بـه خطی بـودن رابطـه بیـن دو متغیر وجودنداردو لذا هنگامی که دو متغیر کمی رابطه غیر خطی با هم دارند نیز می توان از این ضـریب همبسـتگی استفاده کرد .ضریب تعیین ($r^2$ )ضـریب تعیین بیانگر این امر است که خط رگرسـیون تا چه حـد توانسـته است تغییرات $y$ را نسـبت به تغییرات مستقل $x$ نشان دهد . این ضریب بین صفر تا ۱ تغییر می کند : $r^2$=۱ که ($0 \leq r^2 \leq 1$) نشان دهنده این است که خط رگرسیون دقیقاً توانسته است تغییرات $y$ را نسبت به تغییرات $x$ نشان دهد و بر عکس $r^2=0$ نشان دهنده این است که خط رگرسیون هرگز نتوانسته تغییرات $y$ را نسبت به تغییرات $x$ توجیه کند.رگرسـیونبرای تعیین رابطه بین دو متغیر کمی از مدل رگرسیون خطی ساده استفاده می شـود . شـرایط استفاده از رگرسـیون بـه شـرح زیر می باشـد :پیروی متغیر وابسته از توزیـع نرمـال بـه ازای هر یـک از مقـادیر متغیر مسـتقلهمسان بـودن واریـانس متغیر وابسـته بـه ازای هر یـک از مقـادیر مختلـف متغیر مستقلمقادیر پرت در معـادله وجـود نداشـته باشـد.روش تجزیه و تحلیل رگرسـیون...نتایج تحقیق :معادله های خط رگوسـیونی بهره وری و متغیرهای مسـتقل تحقیق موید وجود رابطه خطی مستقیم بین شاخص های بهره‌وری کارکنان و این متغیرها(متغیر های شش گانه) در تصمیم گیری های سازمانی است و رابطه مثبت معنادار بین بهره وری و این عوامل مشهود گردید. به عبارت دیگر افزایش و ارتقاء این متغیرها موجب افزایش کارایی و اثربخشـی آن هـا و در نتیجه افزایش بهره وری سازمـان می شود . از نظر اولویت بین مشـارکت کارکنـان و میزان بهره‌وری آنـان در سازمان این رابطه با رتبه ۸۴/۳ اولویت اول را به خود اختصاص داده است. انتخاب صـحیح کارکنان با دارا بودن رتبه ۶۹/۳ دومین اولویت را از نظر تاثیر بر بهره‌وری کارکنان سازمان صـنعت، معـدن و تجارت به خود اختصاص داده است.–رابطه بین انتخاب شـیوه هـای صـحیح رهبری با بهره‌وری بنا به آماره های آزمون فریـدمن با کسب رتبه ۴۵/۳ از لحـاظ اولویت مقام سوم را دارا می باشـد . رابطه بین برنـامه هـای آموزشـی با بهره وری کارکنان با کسب رتبه ۲۸/۳ از لحـاظ اولویت مقام چهارم را دارا می باشـد. رابطه بین سیسـتم جبران خدمات و بهره وری با کسب رتبه ۶۳/۲از لحـاظ اولویت مقام پنجم را به خود اختصاص داده است. رابطه بین ساختار سازمـانی بـا بهره وری در تحقیق حاضـر بنـا به آماره های آزمون فریـدمن، با کسب رتبه ۵۲/۲ از لحـاظ اولویت مقام شـشم را دارا می‌باشـد.محـدودیت هـای تحقیقمـدیریت منابع انسانی و بهره وری ممکن است تحت تاثیر متغیرهایی غیر از متغیرهای ذکر شـده در

تحقیق قرار بگیرند به عنوان مثال: یافته‌های تحقیق فقط مربوط به مدت زمان جمع آوری داده هاست و اعتبار آن محدود به دوره زمانی کوتاه مدتی است . تعمیم نتایج به سایر مراکز در دیگر استان ها باید با احتیاط انجام گیرد. زیرا مسائلی از قبیل عوامل فردی ، جغرافیایی عملکرد افراد و غیره بر رفتار کارکنان اثر می گذارد که در تحقیق حاضر تحلیل ها با فرض ثابت بودن آن ها انجام گرفته است. جامعه و نمونه آماری تحقیق مربوط به کارکنان سازمان صنعت،معدن وتجارت استان تهران می باشد که تعمیم نتایج به صنایع دیگر باید با احتیاط انجام گیرد.پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق : آزمون فرضیه اول تحقیق نشان می دهد که بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد لذا پیشنهاد می شود نسبت به بکارگیری انواع روش‌های مدیریت مشارکتی از جمله استقرار نظام پیشنهادات، نظام پاداش و ایجاد طوفان فکری، ایجاد فضای اعتماد بین مدیران و کارکنان بمنظور تفویض اختیار به کارکنان در سازمان و بسترسازی فرهنگی توجه شود. آزمون فرضیه دوم تحقیق نشان می دهد که بین انتخاب صحیح کارکنان و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌شود تا در انتخاب کارکنان به مسائلی چون تناسب تحصیلات، شخصیت و ویژگی‌های روانی کارکنان با شغل توجه شده و مشاغل با توجه به توانایی‌های کارکنان به آنان واگذار گردد. برگزاری آزمونهای جامع در حین استخدام، انجام مصاحبه تخصصی مرتبط با شغل مربوطه آشنایی هرچه بیشتر مدیران با محتوای مشاغل در هنگام انتصابات و نیز برگزاری دوره‌های مستمر آموزش ضمن خدمت ضروری بنظر می رسد. آزمون فرضیه سوم تحقیق نشان می دهد که بین سیستم جبران خدمات کارکنان و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد ، لذا پیشنهاد می شود تا زمان پرداخت پاداش به کارکنان بموقع باشد ، به گونه ای که پاداش در اسرع وقت ( بلافاصله پس از عملکرد مثبت ) به کارکنان پرداخت شود. حتی الامکان شیوه ها و نظام پرداخت ها برای کارکنان شفاف سازی گردیده و ضمن رعایت تئوری انتظار، از روشهای پرداخت تبعیض گرا امتناع شود. آزمون فرضیه چهارم تحقیق نشان می دهد که بین برنامه ریزی صحیح آموزشی و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد لذا پیشنهاد می شود تا نسبت به ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی برگزار شده در سازمان اقدام گردد تا نقاط ضعف دوره ها شناسایی وصدور مجوز برای شرکت کنندگان در دوره های آموزشی براساس اخذ امتیازات در آزمون بوده و صرفاً حضور در دوره ها مبنای کار قرار نگیرد تناسب عنوان دوره های آموزشی با پست های سازمانی و بهره گیری هرچه بیشتر از شیوه های آموزش مجازی با هدف کاهش هزینه‌های سازمانی پیشنهاد می گردد. آزمون فرضیه پنجم تحقیق نشان می دهد که بین شیوه های رهبری و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا مدیران سازمان نسبت به شناسایی ویژگی های کارکنان سازمان ضمن مدنظر قرار دادن اقتضائات اقدام نموده تا براساس آن نسبت به استفاده از سبک رهبری مناسب مبادرت ورزند. آزمون فرضیه ششم تحقیق نشان می دهد که بین ساختار سازمانی مناسب و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد ، لذا پیشنهاد می شود تا سازمان نسبت به تدوین شرح وظایف مشخص برای همه کارکنان اقدام نموده و نسبت به شناسایی موانع ارتباطی اقدام گردد تا برقراری ارتباطات سازمانی تسهیل گردد. شفاف سازی و رفع ابهام کارمندان در خصوص جایگاهشان در سازمان و همچنین کنترل روابط میان واحدهای کاری پیشنهاد می گردد.۶-۵ پیشنهادات برای محققین آتی پیشنهاد می‌شود موضوع این پژوهش در سازمانهای صنعت،معدن وتجارت سایر سازمان ها انجام شود. پیشنهاد می‌شود موضوع این پژوهش با بررسی سایر عوامل (فردی شغلی محیطی) اجرا شود. پیشنهاد می‌شود رابطه بین هر یک ازعوامل سازمانی با تک تک شاخص‌های بهره وری نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می شود در بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی شاخص‌های دیگری برای بهره‌وری در نظر گرفته و بررسی شود. با توجه به فقدان سازمانی مشابه جهت مقایسه سطح بهره وری پیشنهاد می شود سطح بهره وری میان مراکز با سایر واحدها مقایسه و بررسی شود.منابع فارسی ابطحی، ح. و کاظمی، ب. بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۸۲. اقدسی، محمد، استراتژی بهبود یگانه راه افزایش بهره وری مجموعه مقالات اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره وری تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۲ امامی میبدی، علی، اصول اندازه گیری کارآیی و بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹. بازرگان عباس و سرمد غلامعلی روشهای تحقیق در علوم رفتاری تهران : انتشارات آگاه ۱۳۷۶ بلانچارد، ک، کارلوس، جی. سه کلید توان افزایی (ف. امینی، مترجم)، تهران: نشر فرا، ۱۳۷۹. بلچر جان جی راهنمای جامع مدیریت بهره وری ترجمه بنیاد مستضعفان و جانبازان تهران : انتشارات بنیاد ۱۳۷۲ پیمان سید حسین بهره وری و مصداقها ، تهران : نشریه زمینه ۱۳۷۴ تفضلی فریدون تاریخ عقاید اقتصادی تهران : نشر نی ۱۳۷۲ جلوداری، بهرام، مدیریت کیفیت و بهره وری، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶. چارلزال هیوز ، مدیریت هدف گزینی ترجمه محمدرضا رضاپور تهران ، انتشارات معارف ۱۳۷۴ دلاور، علی، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی تهران : انتشارات رشد،۱۳۷۴ ساعتچی محمود ، روانشناسی بهره وری تهران : انتشارات نشر ویرایش ۱۳۷۶ ساعتچی محمود ، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه مدرسه و سازمان تهران : انتشارات نشر ویرایش ۱۳۷۶ الوانی سید مهدی مدیریت عمومی تهران : نشر نی ۱۳۷۱ الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران، ۱۳۷۸.منابع انگلیسی

Bernadin,H.J. and Russell,E.A.(۱۹۹۳),Human resource development: An experimental approach Mccraw-Hill International Edition. Blanchard, k. nercy, J. Empowerment takes more than a minute. San fran cisco (۱۹۹۶). Dumaine,B.(۱۹۹۰),Creating anew company calture Furturn , p.۱۲۷-۱۲۸, Mc-Graw Hill,Inc. Epsten, P.D.(۱۹۹۲),Improving Productivity of Professionals and Managers , National Productivity Board. Holzer,M.(۱۹۹۲),Public prodctivity Handbook.N.Y:,arsel Dekkor. Richard E Kopelman(۱۹۸۶). Managing Productivity In Organization: McCraw-Hill, Inc

نویسنده و محقق: بهنام میرزائیمدرس دانشگاه و مشاور مدیرکل صنعت،معدن و تجارت استان تهران تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

### فنون تجزیه و تحلیل شغل

مولف: بهاره حمزئی

چکیده: مدیریت منابع انسانی و تحقق اهداف پرسنلی مستلزم تحقیق، بررسی، شناسایی دقیق مشاغل موجود در یک سازمان و تهیه شرح شغل و شرایط احراز شغل است که این امر از طریق بکارگیری روش های تجزیه و تحلیل شغل و درادامه طرح طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد. فعالیت های مربوط به اداره کارکنان باید بر اساس کارشکافی و تجزیه تحلیل شغل صورت گیرد. بدین

معنی که کارمند یابی یا تدارک نیرو، استخدام، پرداخت، تشویق و ... بستگی به کار شکافی دارد. تجزیه و تحلیل شغل باید برای منحصر کردن ابعاد کفایتها، ویژگیها و معیارهای مهم عملکرد موفقیت آمیز شغلی و با هدف مشخص کردن عواملی که باید بررسی شود، انجام شود. در این مقاله سعی شده است ابتدا تعریفی از تجزیه و تحلیل شغل ارائه شود و هدف از تجزیه و تحلیل شغل تبیین شود. مزایا و مشکلات پیاده سازی تجزیه و تحلیل شغل بطور خلاصه ذکر می گردد. با توجه به کاربردی بودن پیاده سازی تجزیه و تحلیل در زمینه انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارزیابی شغل و تعیین دستمزد، کاهش نرخ حوادث و مشخص شدن مدیریت پیشرفت شغلی گامهای اساسی در پیاده سازی تجزیه و تحلیل شغل تشریح می گردد. شایان ذکر است که تحلیل شغل، روشی است که امکان کسب اطلاعات لازم در مورد یک شغل بوسیله روشهای متفاوت از قبیل مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه فراهم می کند. یافته های پژوهش نشان می دهد، طبقه بندی و ارزیابی مشاغل با کارشکافی آغاز می شود. در واقع کارشکافی فنی است که بوسیله آن میتوان خصوصیات شاغلین را با مشاغل کاملا "منطبق نمود. همچنین ذکر این نکته ضروری است که استفاده یک تکنیک یا گام صرفا در رسیدن به نتایج مطلوب در تجزیه و تحلیل شغل کافی نمی باشد و هیچکدام از روشها بطور جداگانه بر روش دیگر برتری ندارد بلکه استفاده از هر تکنیک یا روش باید دربرگیرنده پاسخ به سوالاتی از قبیل چه اطلاعاتی مورد نیاز است، منابع اطلاعاتی مورد نیاز کدام است، با چه روشی میتوان اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کرد، باشد.واژه های کلیدی : تجزیه و تحلیل شغل. ارزیابی عملکرد. پرسشنامه PQA.کارشکافی ۱-تعریف و اهداف تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل شغل فرآیند جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات و مرتب کردن اطلاعات در زمینه مشاغل موجود در یک سازمان که هم اکنون اجرامی شود، است. هدف از تجزیه و تحلیل شغل برای دستیابی به موارد زیر می باشد:۱. شرح خلاصه فعالیتها و مسئولیتهای هر شغل(۲(job deion. رابطه بین مشاغل(۳(job relationship. دانش، مهارتهای لازم برای تصدی شغل( job ۴(knowledge.infotmation. شرایط کاری و محیطی مورد نیاز هر شغل(job condition)کاربردها و ارتباط تجزیه تحلیل شغل با دیگرحوزه های منابع انسانی به شرح شکل شماره ۱ می باشد: ۲-مزایای تجزیه تحلیل شغل به شرح ذیل می باشد:۱- انتخاب: ویژگیهای ضروری شغل، انجام رضایت بخش کار مشخص می شود و روش های استخدامی اصلاح می گردد.۲- آموزش: در بند آموزش در زمینه در انجام نیازسنجی آموزشی مفید می باشد.۳- ارزیابی شغل و تعیین دستمزد: امکان تعیین درست ارزش پولی هر شغل با تجزیه تحلیل شغل قابل ارزیابی می باشد.۴- ارزیابی عملکرد: تجزیه و تحلیل شغل مکمل دستورالعمل ارزیابی عملکرد و سنجش فعالیتهای کارکنان است که از این طربق می توان با احتیاجات شغلی افرادآشنا شد.۵- ایمنی و بهداشت: تجزیه تحلیل شغل در زمینه ایمنی و بهداشت، می تواند در کاهش نرخ حوادث و افزایش ایمنی شرایط کاری کاربرد باشد.۶- مطالعات حرکت و زمان (زمانسنجی): در این بخش تجزیه تحلیل شغل با کاهش هرگونه زمان و حرکت اضافی در انجام یک فعالیت و کاهش خستگی های ناشی از انجام نادرست فعالیت موجب افزایش راندمان و بهره وری نیروی انسانی می شود.۷- مدیریت پیشرفت شغلی: فراهم شدن زمینه برای برنامه ریزی و تنظیم جدول پیشرفت کارکنان در طول خدمت و مشخص شدن آینده شغلی پرسنل، از دیگر مزایای تجزیه و تحلیل شغل می باشد.۳-مشکل تجزیه و تحلیل شغل:تجزیه تحلیل شغل علاوه بر مزایا مذکور در بند بالا، مشکلات و موانعی از قبیل افزایش حس واکنشی و تدافعی کارکنان در هنگام جمع آوری اطلاعات است که می توان با استفاده از توجیح و توضیح اولیه و قبل از شروع انجام هر اقدامی در خصوص پرسش و پاسخ و برگزاری جلسات بصورت آزاد این مشکل را تا حد قابل توجهی کمتر نمود.۴-اقدامات اساسی در تجزیه و تحلیل شغل طبق شکل شماره ۲ قابل توصیف می باشد: گام اول: ارزیابی و بررسی اولیه سازمان از نظر وجود مشاغل و تطابق با اهداف سازمان: در گام اول استفاده از چارت سازمانی و توجه به کاربری یک شغل در سازمان مربوطه، تفکیک پست سازمانی از شغل و شناسایی فرایندهای سازمان جهت شناسایی بهتر مشاغل می تواند راهکار مناسبی باشد. شایان ذکر است که در استفاده از چارت سازمانی باید بدلیل تفاوت در عناوین شغلی با آنچه در اجرا در سازمانهای متفاوت دیده می شودتوجه نمود.گام دوم: مشخص نمودن هدف از انجام فرآیند ارزیابی شغل: این اهداف که غالبا مشترک با اهداف کلی بیان می شود.باید به این نکته توجه داشت که خروجی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل ورودی فرآیند ارزیابی شغل، ارزیابی عملکردو .... قرار می گیرد.گام سوم: انتخاب مشاغل مورد نظر در سطح سازمان: جهت آسان شدن تجزیه تحلیل شغل، دامنه انتخاب مشاغل محدود می شود.گام چهارم: در گام بعدی با استفاده از روشهای زیر اقدام به جمع آوری اطلاعات می گردد:۴-۱-مشاهده مستقیم۴-۲- مصاحبه۴-۳- پرسشنامه۴-۴-مصاحبه گروهی۴-۵-نشست با متخصصان و خبرگان۴-۶-ثبت وقایع۴-۷-پرسشنامه PQAگام پنجم: تنظیم شرح شغل: در تنظیم شرح شغل، شرح وظایفی یک متصدی شغل در شرایط کاری حاضر که می تواند بصورت یک فرم باشد، شامل مواردی از قبیل شناسنامه شغل، وظایف اصلی شغل(بطور خلاصه)، ارتباطات اداری داخل و خارج و سازمانی، شرح وظایف و مسئولیتها و اختیارات، ضوابطی که متصدی شغل موظف به اجرای آن است و در نهایت محیط و شرایط کاری از نظر ارگونومیک و بهداشتی و ایمنی می باشد.گام ششم: تنظیم شرایط احراز شغل: این گام، اساسی ترین گام در ارتباط با انتخاب و گزینش نیروی انسانی است، که برای تنظیم شرایط احراز شغل استفاده از اظهارات صاحبنظران و خبرگان و تجزیه و تحلیل اماریکه در آن از طریق علمی ویژگیهای جسمی و روانی مورد نیاز یک شغل و توانایی کارمند مورد بررسی قرار می گیرد، کاربرد دارد.گام هفتم: طراحی شغل: گام نهایی که طراحی شغل می باشد، می توان از آنالیز و بررسی شرح شغل و شرایط احراز شغل طراحی شغل که بصورت استاندارد در سطح سازمان تهیه می شود. استفاده می شود. غالبا در طراحی شغل از یکی از روش های روش مدیریت علمی، روش انگیزشی، روش سیستمی، روش مبتنی بر ویژگی های انسانی که در ادامه به استخصار در مورد هر یک از روشها توضیح داده خواهد شد، کاربرد دارد.- روش مدیریت علمی: در این روش تمرکز بر مطالعات زمانسنجی، جهت حذف زمان بیهوده صرف شده و حرکت اضافه انجام شده می باشد تا بتوان کارها تا حدامکان کوچک و متنوعتر کرد و شغلها تخصصی تر و در عین حال ساده تر(با تعریف دستورالعملهای نحوه انجام کار) انجام شود.- روش انگیزشی: در این روش، طراحی شغل با استفاده از نظریه دو عاملی هرزبرگ، فعالسازی و ویژگیهای شغلی درجهت افزایش رضایت کارکنان تدوین میگردد. نظریه هرزبرگ توجه به دو عامل بهداشتی و انگیزشی توجه دارد که در طبق این نظریه فقدان عدم بهداشت در محیط کار موجب نارضایتی می شود ولی وجود بهداشت انگیزه مضاعف شغلی ایجاد نمی کند. این نظریه تاکید بر توسعه شغل و تقویت شغل دارد اعتقاد دارد، تفویض اختیارات به کارکنان بویژه امور مربوط به سرپرستان به کارکنان انتقال یابد.- نظریه فعالسازی: در این نظریه افزایش تنوع کاری و کاهش خستگی بااستفاده از ایجاد گردش شغلی مد نظر است که منظور از گردش شغلی جابجایی نیروهای کاری در مشاغل مشابه و ساده و زمانهای مشخص است. که این نظریه دارای موافقان و مخالفانی می باشد که طبق نظر موافقان افزایش انعطاف پذیری سازمانی و کاهش خستگی نتیجه این عملمی باشد و بنابر نظر

مخالفـان اختلال در امور، کاهش کارایی فرد در جایگاه غیرجایگاه خود، بالارفتن هزینه های آموزشـی پیامـد اینکار می باشـد.- نظریه ویژ گیهای شـغلی: این نظریه اعتقاد به ایجاد حس هویت و باارزش بودن شـغل در افراد در جهت دریافت بازخور از عملکرد و اصـلاح و بهبود روشـهای انجـام کـار دارد. در حـالیکه موافق با نظریه هرزبرگ در جهت افزایش اسـتقلال است با با گردش شـغلی تـداخل دارد.- روش سیسـتمی: در این روش بجای طراحی تک تک هریک ازمشاغل، تمام مشاغل سازمان را در ارتباط با هم و از نظر ابعـاد اجتمـاعی و فنی مکمـل در نظر می گیریم. تـا تمام موارد موجود در هریک از مشاغل از همان ابتـدای کار توسط انجام دهنده کاراصلاح شود. این روش توجه به کارایی مشاغل دارد.- روش مبتنی بر ویژگی های انسانی: توجه به دو عامل جسمانی و روانی در طراحی شـغل برای نیروی کـاری انسانی از ویژگیهـای این روش است.در ادامه به تشـریح گـام جمع آوری اطلاعـات می پردازیم.- مشاهـده مسـتقیم: کلیه فعالیتها،مدت زمان، شـرایط کاری، ابزار و تجهیزات،صورت گرفته برای انجام یک کار ثبت می شود. مشاغـل سـاده که مـدت زمـان انجـام آن کوتاه است شـناسایی می شود. غالبا "در این روش از اطلاعات و فرمهای زمانسـنجی مهندسـین صـنایع اسـتفاده می شود. مشاهده مستقیم موجب اختلال در کار کارمندان، عدم ثبت دقیق، نزدیک به واقعیت فعالیتها می شود.- مصـاحبه: به دو صـورت آزاد و بسـته و بـا مصـاحبه انفرادی با متصـدی شـغل یا مصاحبه گروهی با متصـدیانی که شـغلهای یکسان دارنـد، انجام می شود. بایـد توجه داشت که مصاحبه با مـدیران و سرپرسـتان و خبرگانی که آگاهی کامل و ارتباط کامل با شغل دارنـد. انجام شود. در انجام مصاحبه و تحلیل اطلاعات بایـد توجه داشت که ارتباط بصورت مسـتقیم باشـد، سوالات واضح و شفـاف باشـد، زمـان مصـاحبه تحت کنترل باشـد، از اعمـال نظرهـای شخصـی در تحلیـل نتایـج خودداری شودو درستی داده هارا با سرپرست واحـد مربوط کنترل شود.- پرسشـنامه: درـ۴ الی۶صفحه بصورت سـاده و قبـل فهم جمع آوری گردد. جوابهـای کوتاه-عینی(بلی/خیر) و بلنـد-قضـاوتی(تشریحی-نیاز به تجزیه و تحلیل) را در برگیرد.ابتـدابصورت آزمایشـی اجرا شود و پس از اصـلاح نهـایی در سـطح سازمـان جـاری شـود. از پرکـابردترین پرسشـنامه هـا، اسـتفاده از پرسشـنامه هـای PAQ-Psition Analysis Questionnaire می باشـد که در زیر بطـور مختصـر به نحوه تهیه آن اشـاره می شود.۵- موارد مورد اهمیت در تهیه پرسشـنامه PAQ: در این روش فعالیتهای هر شـغل به شـش طبقه اصـلی شامل منابع اطلاعاتی-۳۵ عنصر/ فعالیتهای فکری-۱۴عنصر/ فعالیتهای جسمانی-۴۹عنصـر/ برقراری ارتبـاط با دیگران-۳۶عنصـر/ زمینه های شغلی-۱۹عنصـر/ سایر فعالیتهای شغلی-۴۱ عنصـر تقسیم می شود. در تهیه پرسشـنامه توصـیف ابعاد مختلف کار در پاسـخهای این پرسشـنامه و اشاره به جزئیات فعالیتها تا حـد امکان بایـد مورد توجه قراربگیرد. در تهیه این پرسشـنامه این سوالات را در ذهن نگه داریـد که چه فعالیتهای عملکردی بحرانی مهم وجود دارد؟ (نه اینکه چه فعالیتهایی که بیشترین وقت شـما را می گیرد) شما برای اطلاعات مهمی که برای انجام کار نیاز دارید به چه کسی استناد می کنیـد و چرا؟(منابع و مراجع) آیا فعالیتهای بایـد کامل شود قبل از اینه شـما بخواهیـد شـروع کنیـد؛ وجود دارد؟(مشـخص کردن پیش نیاز فعالیتها) اگر این فعالیتها انجام نشود، چه اتفاقی می افتد؟ شـش بند اساسی در تهیه این پرسشنامه به شرح ذیل می باشد.بند اول: اطلاعـات کلی اعـم از اسـم/ تاریـخ امروز/ عنـوان شـغلی رایـج/عنـوان شـغل در حـال انجـام(اگر متفـاوت اسـت)/نـام واحد/دانشگاه/موسسه/نام سرپرست/ اجزا و زیرگروههای شغل/ مدت سابقه کاری در این جایگاه/مدت زمان تحصیلی در دانشگاه درج گردد.. بنددوم: ارتباطات یک شـغل با دیگر مشاغل سازمان /اسـتفاده از چارت سازمانی جهت تعیین سطوح سازمانی مشخص شود.بند سوم: عملکردهای ذاتی(قابلیت و توانایی)-مسـئولیتها مثل توانایی علمی و قابلیتهای جسـمی را در این شغل نشان داده شود. لیستی از فعالیتهـای وابسـته را بر اسـاس اهمیت تهیه کنیـد و از آنهـایی که مهمتر هسـتند معین شود. درصـدی از زمـانی که برای هر فعـالیت صـرف می شـود انـدازه گیری و ثبت شـود.بنـد چهـارم: اطلاعـات و دانش شـغلی که شامـل توانـایی هـا، مهارتهـا و دانش اختصاصـی که هر شـغل نیـاز دارد ، توضیـح داده شـود. در مـورد واژه هـا و اصـطلاحات نو فکر شود. در خصوص وجود راهنمـای مشخص، مدون و یا قانون و حکمی که می توان به آن مرجعه کرد تا عملیات کاری را فهمید تحقیق و بررسی شود. بند پنجم: میزان نیاز ارتباط و تائید کار توسط سرپرست واحد باید مشخص شود. لیستی از راهنماها، مراجع و منابع تکنیکی، آیین نامه ها و احکام و قوانین که می توان بین آنهـا و عملکرد کاری تطابق برقرار کرد، تهیه شود..بنـد شـشم: مورد شـرایط فیزیکی کاری ،عوامل روحی و فکری موثر بر مشاغـل که قاعـدتا "براسـاس آن عملیـات کـاری انجـام می شود و وسایـل، تجهیزات و ماشـین آلاتی و یـا چیزهـای مشابهی که نیازاستفاده هستندتحقیق شود.در این بخش به به تعدادی از تکنیکهای تجزیه و تحلیل مشاغل بصورت موردی اشاره می شود:۱- روش وقایع بحرانی( Critical Indicent Technique (CIT: برگزاری جلسه با خبرگان و متخصصان در جهت ثبت ۲- -تحلیـل عملکردی شـغل( Functional Job Analysis (FJA: ایجـاد تمـایز در دو مفهـوم که شاغـل انجام میدهـد و کـاری که بایـد انجـام بدهـد و امتیازبنـدی مشاغـل براساس مهارتهای عملکردی، محتوایی و انطباقی.۳- متداجزاء کاری ( Job Element Method (JEM: شناسایی و تعیین رفتارهای موثر در رسیدن به شغل و انجام موفقیت امیز آن از طریق برگزارس جلسه بـا خبرگـان۴-D.O.T و O*NET :DOT فرهنگ عناوین شـغلی امریکا که شـرح شـغلی حـدود ۲۵۰۰ عنـوان شـغلی در آن وجـود دارد. DOT امروزه بـدلیل وجـود O*NET منسـوخ شـده اسـت. طرح ملی O*NET بزرگـترین منبع اطلاعـات مشاغل در کشور آمریکا است که مهمترین بخش و بخش مرکزی این برنامه دیتابیسـی از صـدها شـغل اسـتاندارد شـده و توصـیف کامـل این مشاغـل می باشـد. این بانک اطلاعاتی که بصورت رایگان در اختیار تمام مردم است دائما در حال بروز رسانی می باشدقابل اسـتفاده در آدرس online.onetcenter.org می باشـد. این مـدل جنبه های کلیدی یک شغل را توصـیف می کند که به مشـخصه های شـغل معروف هستند.ذکر این نکته ضروری است که استفاده یک تکنیک یا گام صرفا در رسیدن به نتایج مطلوب در تجزیه و تحلیل شـغل کافی نمی باشد و هیچکدام از روشها بطور جداگانه بر روش دیگر برتری ندارد بلکه استفاده از هر تکنیک یا روش بایـد دربرگیرنـده پاسـخ به سوالات زیر باشد:۱- چه اطلاعـاتی مورد نیاز است؟۲- منابع اطلاعاتی مورد نیاز کـدام است؟۳- بـا چه روشـی میتوان اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کرد؟منابع و ماخـذ:۱- دکتر سـید رضا سید جوادین -کتاب مبانی مـدیریت منابع انسانی- -انتشارات دانشـکده مـدیریت-دانشگاه تهران۲—ASU-Arizona State Uvinersity Position Analysis Questionnaire۳- سـید عمالـدین شجاعی و زهره وزیری -مجموعه مقالات گـام به گام تا مـدیریت موفق منابع انسانی- موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی۴-محمد رضا زالی- مقاله کار شکافیبهاره حمزئی-مهندس صنایع-برنامه ریزی و تحلیل سیستمها )'

( document.write( addy۵۵۵۴

)"( document.write

< n </script--//\<

<!--
document.write('<span style=\'display: none\'>');
//-->
</script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!<!--
document.write('</');
document.write('span>');
//-->
</script>

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com <div class="e">

**تحلیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ایران**

مترجم: محمد فیض

چکیده: پیامدهای SHRM در بخش های مختلف جهان در تحقیقات مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. عمق اجرای SHRM منجر به بهره وری سازمانها می باشد. این تحقیق برای بررسی مختصر و مفهومی در مورد پیامدهای SHRM در ایران است. شرایط و عناصری که در اجرای SHRM در این
کشور شرکت دارند به توجه بیشتری نیاز دارند. این مقاله در جستجوی عواملی است که بر اجرای SHRM در ایران تاثر گذار هستند. برای نشان دادن، تحقیق به فرهنگ در سطح ملی می پردازد که بر سبک مدیریتی در سازمانها تاثیر می گذارد. همچنین بررسی در زمینه عدم وجود مدیر مناسب به عنوان یک مانع در مسیر SHRM را نیز مورد بررسی قرار می دهد. مجموعه مداخله مدیران و فرهنگ با مدیریت باعث جلوگیری از جذب نیروی کار مستعد و قرار دادن آنها در مسیر پیشرفت شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی- فرهنگ- رهبریمقدمهحوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی SHRM به تعالی قابل توجهی در طول دو دهه گذشته رسیده که از این تعالی لذت می برد هم بصورت علمی و هم عملی. رشد موازی در هر دو بخش تحقیقات موجود و علاقه در میان مدیرانی که در این زمینه فعالیت می کنند موارد قابل توجهی را در میان آزمایشات بوجود آورده که مدیران یا از آن آگاهی ندارند یا به سادگی علاقمند به پیشرفت های علمی و تحقیقاتی در این زمینه نمی باشند.همزمان با آغاز بلوغ و پیشرفت استراتژی HR زمان آن فرا رسیده که مشخص کنیم حوزه تحقیق و تمرینات مدیریتی به کجا رسیده است. اگرچه با گذشت نزدیک به دو دهه از پیشرفت علمی، این حوزه بطور آشکاری تاثیر خود را در آینده نشان خواهد داد. در تحقیق مربوط به مطالعات جهانی که سازمانهایی را نشان می دهد که می توانند فواید رقابتی بیشتری را بوجود بیاورند و در بازار سهم بیشتری داشته باشند(مثل بانک فارگولز،۲۰۰۸)لازم است به نقش سیستم SHRM توجه کنیم که راه حلی برای مسائل تجاری می باشد. بهرحال چرا نوع دید مدیران ایرانی به SHRM بصورت یک ابزار فرعی است و ابزار اصلی برای بوجود آوردن رقابت بیشتر نمی باشد هنوز مورد تحقیق و بررسی قرار نگرفته است؟این تحقیق بررسی در زمینه وضعیت حال حاضر کاربرد SHRM در ایران می باشد. در این روش تحقیق بررسی فرهنگ ملی ایران را در مرحله اول به عنوان عامل تاثیرگذار در کاربرد SHRM مورد بررسی و مرور قرار می دهد. تاثیر فرهنگ ملی را در چرخه مدیریت سازمانی مورد بررسی قرار می دهد و عناصر اصلی که برای مدیران لازم است تا SHRM را در سازمانهایشان اجرا کنند. در این روش، تحقیق مدل پیشرفته ای از اصول اروپایی مدیریت کیفیت را برای سازمان ایرانی ارائه می دهد که مربوط به اجرای سیستماتیک SHRM می باشد.در این مدل عامل فرهنگی مورد توجه قرار گرفته همانطور که سبک مدیریتی در ایران بسیار تحت تاثیر این عامل می باشد. استراتژیک بودن به معنای داشتن توجه به سیستم حال حاضر یا حتی کارکرد مالی می باشد. استراتژی در مورد ساخت مزیت رقابتی پایدار است که به نوبه خود در بالا عملکرد کلی را بوجود می آورد.چنین عملکردهایی شامل سیستم ها، ساختار، فرهنگ، فرآیند و حوزه های تجاری و عملکردی می باشد. اساسا علم منابع انسانی استراتژی که علم جدیدی است که توجه برنامه ریزی استراتژیک مدیریت منابع انسانی را در اواخر دهه ۷۰ به خود معطوف کرده است. پس از صرف سالهای ابتدایی دهه ۸۰ که معطوف به ارائه تئوریهایی در مورد اصول استراتژیک منابع انسانی بود، مدلهای اولیه طراحی استراتژیک منابع انسانی در اواسط دهه ۸۰ انجام شد.این مدلها تاکید بسیاری بر ارتباط شکل استراتژی منابع انسانی داشتند که استراتژی سازمانی را بوجود می آورد و با توجه به نظریه منطقی و عقلانی باعث اتحاد مسائل استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی در همه سازمانها شدند. اما مدلهای اولیه ای که قادر به فراهم کردن استراتژی های مختلف برای وضعیت های مختلف در سازمانها بودند مدلهای طراحی شده بوسیله جکسون بودند.پس از آن سایر مدلها نیز بر مبنای دو عنصر بودند(نوع بازار کار و نوع کنترل) که بوسیله تحقیقات عملی و مشاهده ای بود که در اواخر سال ۱۹۹۰ اجرا شدند. چون این مدلها بر مبنای اجزای خاصی در مدیریت منابع انسانی بودند نیاز به قرار گرفتن در یک خط و ترازبندی با اجزای مختلف استراتژی سازمانی نداشتند چون استراتژی سازمانی تنها بر مبنای تحلیل SWOT بود.در سال ۲۰۰۰، پیتر بامبرگر و ایلان مشولام موفق به معرفی معدل یکپارچه با استفاده از دو عنصر بالا شدند (بازار کار و کنترل). آنها تفاوتی را بین استراتژی HR مفروض و موارد تولیدی قائل شدند که سازمان در حقیقت بر مبنای آنها حرکت می کرد. اساسا بامبرگر و مشولام مدل بر مبنایی منبع و مدل بر مبنای کنترل را بهم پیوند دادند. این مدل موفقیت آمیز بود چون می توانست تمرکز و پیشرفت را همزمان تحت پوشش قرار دهد.اخیرا مدیریت HR منابعی از رقابت و فرصت های جدید برای رشد می باشد همانطور که سازمانها به آنها به عنوان کارکردهای این دو نیاز اساسی نگاه می کنند. تابع HR می بایست بتواند زیربنای استراتژیکی را برای واحدهای تجاری بوجود بیاورد و باعث شود سازمانها منابع موثری داشته باشند، ارزیابی و ایجاد انگیزه را برای کارمندان در محیط کاری انجام دهند.در همین زمان HRM نیاز دارد به فعالیت ادامه دهد تا خدمات اجرایی را فراهم کند که واقعی، تاثیرگذار بر هزینه و با توجه به واحدهای تجاری هستند که در کل دنیا وجود دارد. در شرایط تجاری جامعه امروز دیگر لازم نیست توابع مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد تا تنها برتری در یکی از این حوزه ها وجود داشته باشد:HRM می بایست هر دو نقش را بصورت مثبت دارا باشد تا بتواند در موفقیت طولانی مدت سازمان سازمان شرکت داشته باشد. در نتیجه نیاز برای SHRM در سازمانها مشخص است تا رقابت بیشتری در دنیا وجود داشته باشد. با نگاه کردن به شرکت های ایرانی یک مشکل اصلی وجود دارد: ((فقدان مدیریت

استراتژیک منابع انسانی)).ممکن است چندین عامل وجود داشته باشد که باعث این فقدان علاقه یا دانستن چگونگی استفاده از SHRM بشود. منابع انسانی ارزشمندترین دارایی هر شرکت به حساب می آید. لازم است که سرمایه گذاری در این زمینه صورت گیرد در حالیکه پیشرفت همزمان بطور موثری در آن انجام می گیرد.این مورد می تواند برای شرکت های ایرانی مفید باشد تا از SHRM برای اهداف کاهش هزینه هایشان استفاده کنند چون کارمندی با مدیریت مناسب می تواند نفع بیشتری برای شرکت داشته باشد. برای مثال فشار کاری آموزشی که هم تراز با استراتژی سازمانی انجام می گیرد و با شغل فرد برآورده می شود به عنوان دارایی ارزشمندی در سازمان برای چند سال فعالیت خواهد کرد بدون اینکه نیاز به حضور افراد جدید و آموزش دادن آنها وجود داشته باشد.سازمان ها ممکن است همچنین مشکل دیگری در نتیجه عدم وجود SHRM داشته باشند که ممکن است مسئله رضایتمندی از کار در حدّ صفر در میان کارمندان و سازمان باشد. در وضعیتی که HRM وجود ندارد کارمندان با عدم ارزشیابی مواجه شده و انگیزه خود را از دست می دهند. و این امر باعث می شود از شغل خود رضایت نداشته باشند.فقدان SHRM در ایران ممکن است در نتیجه این عوامل باشد: تعاریف مدیریتی و روش شناسی که رشد کرده و در ایران با تاخیر مورد استفاده قرار می گیرد چون محل بوجود آمدن آنها غیر منطقه ای می باشد. مدلهای مختلف برای فرمولبندی استراتژیک منابع انسانی می توانند مورد استفاده قرار بگیرند که منحصر به تنظیمات ایرانی نمی باشد. هیچ بحث و بررسی استراتژیکی با توجه به این موضوع وجود ندارد. کمبود مراجع ایرانی نیز مسئله دیگری به شمار می رود چون استقبالی از طرف مدیران محلی در استفاده موفقیت آمیز از مدلهای خارجی وجود ندارد. بنابراین استفاده از مدلها برای فرمولبندی استراتژیک منبع انسانی در هیچ سازمانی در ایران مورد آزمایش قرار نگرفته است.تقریبا همه شرکت های ایرانی روش منظمی را در مقابل سیستم های منابع انسانی بوجود می آورد از اینرو تحقیقات آکادمیک در مورد این موضوعات در سالهای اخیر باعث ایجاد انگیزش در شرکت های فعال شده بخصوص موارد حرفه ای تا اهمیت برنامه های استراتژیک منابع انسانی درک شده و حق تقدم در این حوزه به برنامه ریزی استراتژیک داده شود.دلیل بسیاری از شرکت ها برای توجه کافی نکردن به این حوزه ممکن است به این علت باشد که در آن شرکت ها منابع انسانی به عنوان هزینه اجرایی در نظر گرفته شود نه مبنای سود آوری یا سرمایه گذاری که اصلی و ضروری می باشد. این موضوع به خوبی مشخص شده که برنامه ریزی منابع انسانی یک فرآیند طولانی مدت است که به برنامه ریزی و توجه طولانی مدت احتیاج دارد.طرف دیگر این موضع در وضعیت حال حاضر در ایران وجود دارد. تعداد خاصی از شاغلین اینگونه فکر می کنند که برنامه ریزی منابع انسانی یک برنامه اجرایی کوتاه مدت است نه یک قدرت قابل توجه که مربوط به برنامه های استراتژیک آنها می باشد.اینگونه نتیجه گیری شده که اگر استراتژی مناسب و مفیدی برای منابع انسانی،سیستم های طراحی، آموزش، پاداش، ارتقا و پیشرفت کارمندان وجود داشته باشد سود بهینه ای در طولانی مدت می تواند بدست بیاید.خلاصه تحولات SHRM در ایرانمدیریت عملکرد کارکنان پیش زمینه طولانی در ایران دارد بخاطر تاریخچه قدیمی که وجود دارد و تحت تاثیر عوامل فرهنگی مختلف قرار گرفته که در شکل دادن به سبک های مدیریتی تاثیر داشته اند. در میان رخدادهای تاریخی اصلی، تحولاتی که برای استخدام در سازمانهای دولتی بوجود آمده بیش از بقیه قابل توجه هستند. برای اولین بار در ۱۹۲۲ قانون استخدام بوسیله مجلس ثبت شد.قانون شامل ۵ فصل و ۷۴ بخش بود که بر مبنای شرایط زمان کامل شدن این قانون بود. مهمترین اهداف این قانون تقسیم بندی کردن شغل ها، شرایط برای بدست آوردن جایگاههای سازمانی، رقابت برای ورود به سازمانهای دولتی و همچنین پیشرفت در شغل بود. باید این نکته را ذکر کرد که با وجود اینکه این قانون در سال ۱۹۲۲ تصویب شد، سازمان های دولتی آنرا اجرا نکردند. اولین سازمانی که این قانون را به اجرا درآورد شرکت ملی نفت ایران بود که با کمک مشاوران انگلیسی و متخصصان طراحی برنامه ای برای مدیریت HR را انجام داد.اما متاسفانه حتی این برنامه هرگز بطور کامل اجرا نشد. اولین مرحله در استفاده از مدیریت درست منابع انسانی در سازمانهای دولتی در ایران تاسیس سازمان مدیریت و استخدام و تصویب قانون استخدام کشوری در ۱۹۶۶ بود. همچنین ادغام این سازمان با برنامه ریزی بودجه و بوجود آمدن سازمان مدیریت و برنامه ریزی جدید احتمالا آخرین تلاش تا سال ۲۰۰۰ بوده است.در میان جدیدترین تلاشهایی که در سالهای اخیر برای پیشرفت HRM در سازمان دولتی صورت گرفته موارد زیر وجود داشته است:کنترل استخدام در بخش دولتی، مجوز دادن و اجرای نسبی تنظیمات قانون HR، سازمان بندی حقوق ها با استفاده از سیستم پرداخت هم تراز، تغییرات در کارکرد مدیریتی و طراحی برنامه برای ارتقا که بر مبنای گذراندن دروس آموزشی مرتبط بود.همچنین باید ذکر کرد که با وجود همه این تلاشها، این قوانین تا کنون بطور کامل مورد اجرا قرار نگرفته اند و نارضایتی میان کارمندان در سازمانهای دولتی مختلف وجود دارد. (به عنوان مثال، در وزارت آموزش و پرورش، همیشه مشکلات و مسایلی در زمینه روش ارزشیابی برای معلمان وجود دارد که خود را در تظاهرات نشان می دهد.(مجله دنیای اقتصاد، ۶ فوریه ۲۰۰۶). در بخش خصوصی انتخاب کارمندان بر مبنای نظر مدیر راهنما و موافقت او می باشد و در بعضی شرایط تنها با یک مصاحبه کوتاه انجام می گیرد که در بسیاری از سازمانهای ایرانی هنوز به همین صورت است.دلیل این نوع مدیریت در بخش خصوصی این است که بسیاری از آنها دارای مشکلاتی در سرمایه گذاری برای مدیریت سازمان شان می باشند. وقتیکه بیشتر پروژه ها در دست شرکتهای دولتی هستند و بخش خصوصی شانس کمی برای بدست آوردن آنها دارد زمان و وضعیتی است که آنها در خطر سرمایه گذاری هستند.همچنین باید گفت که حداکثر عمر در شرکت های خصوصی به ۱۰ سال می رسد. بخش خصوصی نمی تواند سرمایه گذاری خارجی زیادی را از سایر کشورها بدست بیاورد به علت وضعیت سیاسی ناپایدار، شرکای خارجی تمایل ندارند در بخش خصوصی سرمایه گذاری کنند و ترجیح می دهند تحت حمایت سازمانهای دولتی باشند.برای واحد تجاری مشکل است که اهمیت منبع اصلی سازمانی شان را درک کنند که شامل کارمندانشان می باشد تا زمانیکه پیشرفتهایی در کشور رخ دهد. در میان پیشرفت ها این تحقیق می تواند از فعالیت های صنعتی نام ببرد که وارد حوزه جدیدی با استفاده از فناوری جدید و استفاده از تجارب ژاپنی ها شوند که به مدیریت منابع انسانی تاکید می کند.بر مبنای پیشرفت های ذکر شده در بالا، سازمانها تلاشهایی را برای آموزش افراد متخصص برای طراحی استراتژی هایی انجام داده اند تا منابع انسانی شان را هدایت کنند. در دهه اخیر همراه با مفهوم (تحول در سیستم اجرایی) برنامه های مختلفی برای افزایش مدیران و کارمندان بوجود آمده است.با توجه به این، دروس آموزشی طراحی و مورد اجرا قرار گرفتند. در نتیجه مدیران با کیفیت تری به وجود آمدند. بهرحال تعداد آن برای سیستم مدیریتی در ایران هنوز ناکافی است.چالش هایی که SHRM در ایران با آنها روبرو می باشد.بحث و بررسی اساسی در مورد پیشرفت منابع انسانی در ایران وجود دارد. بسیاری از این بحث ها در مورد مجموعه ای از موانع جدی می باشد که در مسیر پیشرفت منابع انسانی وجود دارد. همینطور که قبلاـ در این تحقیق ذکر کردیم مفهوم HRM در سازمانهای ایرانی مفهومی جدید به حساب می آید.این مورد مربوط به چهار یا پنج سال پیش است برای سازمانهایی که اهمیت مدیریت منابع انسانی را متوجه

شده اند. در حال حاضر تمایل بیشتری برای منابع انسانی وجود دارد و امیدوار هستیم در آینده سازمانها نفع بیشتری از دارایی های موجود در سازمانشان داشته باشند.با توجه به این موضوع و برای متقاعد کردن سازمانها برای داشتن SHRM بودجه انرژی و زمان بیشتری مورد نیاز می باشد. اولین مرحله که نقش مهمی را ایفا می کند درک مشکلات و تحلیل وضعیت در حال حاضر می باشد.با توجه به این موضوع کنفرانس ها، سمینارها و جلساتی برگزار می شوند تا ریشه مسائل و راه حل آنها دانسته شود. بسیاری از عوامل شامل مسائلی می باشند که سازمانهای ایرانی با آنها مواجه می باشند. در میان آن عوامل این تحقیق به فرهنگی می پردازد که یکی از عوامل اصلی به حساب می آید، کنترل غالب ایدئولوژیکی که بر حکومت کشور وجود دارد، وضعیت سیاسی، قوانین حمایت کننده و عوامل وابسته به جامعه شناسی که وجود دارند.موارد اصلی وجود دارد که مبنایی را برای اجرای SHRM بوجود می آورد. در این بحث تحقیق در مورد چالش های اصلی بحث می کند که سازمانهایی ایرانی با آن مواجه هستند. این چالش ها عبارتند از: عدم انتخاب مدیران مناسب برای سازمانها بخصوص برای مدیریت منابع انسانی، نقطه نظرات ایدئولوژیکی و سنتی، هدایت سبک مدیریتی در کشور، کارمندان نامتجانس از لحاظ سنی که در یک سازمان حضور دارند.در میان عواملی که در بالا ذکر کردیم مهمترین مورد سبک مدیریتی نامناسب است که بوسیله نقطه نظر سنتی و ایدئولوژیکی هدایت می شود تا اینکه از روشهای علمی استفاده کند.این سبک در نتیجه فقدان باور در مدیران سازمانی در مورد برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می باشد.فرهنگ ملّی ایرانبر مبنای یافته های هافستد(۱۹۸۰) ایران در نزدیکی خوشه شرقی قرار می گیرد که شامل ترکیه و یونان می باشد. به عنوان کشوری که در خاور میانه قرار گرفته است ایران پیوندهای مشترک زیادی با کشورهای مسلمان همسایه دارد بهرحال با توجه به تاریخچه منحصر به فرد، هویت زبانشناسی و نژادی باعث شده که فرهنگ منحصر به فرد و متفاوتی را دارا باشد.می توانیم به دو بردار مجزا در فرهنگ ایرانی بپردازیم: ملّی گرا و اسلام گرا. جنبه ملی گرای فرهنگ ایرانی مربوط به تمدن ایران قدیم و میراث آیین زرتشتی می باشد که به ۳۰۰۰-۲۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بر می گردد اما هنوز در جنبه های مختلف جامعه انسانی مثل تقویم، جشن های سال نو (نوروز) و فرهنگ ایرانی وجود دارد.به عبارت دیگر جنبه های اسلامی نسبتا جدیدتر به قرون هفتم و شانزدهم بر می گردد. پیشنهاد شده که در کنار تاثیرات اسلامی و ایرانی، تاثیرات فرهنگ غربی بر جامعه ایرانی می بایست مورد توجه و بررسی قرار بگیرد.(بنی اسدی،۱۹۸۴)یکی از خصوصیات فرهنگ ایرانی درجه بالایی از فاصله طبقاتی می باشد. این بعد به بخشی توجه می کند که در آن اعضای دارای قدرت کمتر این موضوع را انتظار دارند و می پذیرند که قدرت بطور نابرابری تقسیم شده است.هافستد (۱۹۸۰) پیشنهاد می کند که ایران جامعه ای با فاصله قدرتی بسیار زیادی است. این ادعا در تطابق با تحقیقات دیگر قرار دارد. سابقه فاصله طبقاتی بالا در بسیاری از جنبه های اسطوره شناسی، تاریخ، سیاست، مذهب و ساختار خانوادگی در ایران وجود دارد. بطور متغیری اجتناب کردن بعد فرهنگی دیگری می باشد که بوسیله هافستد(۱۹۸۰) و هاوس و همکاران (۲۰۰۴) فرض شده است.هافستد پیشنهاد می دهد که اجتناب از عدم قطعیت در ارتباط با تحمل جامعه در مقابل پیچیدگی می باشد. این مورد نشان می دهد که تا چه حدی برنامه های فرهنگی و اعضای آن حس نامطلوب یا مطلوبی به درک وضعیت ها دارند. به نظر می رسد در میان همه ابعاد فرهنگی، اجتناب از عدم قطعیت دارای خصوصیات منحصر به فردی می باشد.فرهنگ مدیریت در سازمانهابر مبنای نتایج تحقیق انجام شده بوسیله یگانه و ژو خصوصیات فرهنگ مدیریتی در ایران را بصورت ارزشهای سنتی زیاد مثل جمع گرایی، تمایل به گذشته، فاصله طبقاتی و جهت گیری نامناسب مثل عدم اعتماد و دسیسه چینی در نظر گرفتند. همینطور کهجمعیت ایران بسیار جوان است و یکی از خصوصیات افراد جوان در ایران کار فردی است تا کار گروهی اینگونه نتیجه گیری شده که فرهنگ سازمانی بیشتر طرفدار فرد گرایی است تا جمع گرایی. خصوصیات سنتی بر مبنای سازمان ایرانی باعث بوجود آمدن بوروکراسی بیشتر و انعطاف پذیری کمتر نسبت به تغییرات محیطی و در نتیجه رقابت کمتر می شود.این فرضیه ممکن است با حمایت تحقیق عملی هافستد باشد که اثبات کرد که فرهنگ های فرد گرا از لحاظ اقتصادی پیشرفت بیشتری دارند. جهت گیری گذشته در فرهنگ ایرانی حتی تاثیر گذار است حتی در فرهنگ سازمانی نیز به این صورت می باشد. رفتار فرهنگی دیگر که در سبک مدیریت سازمانی وجود دارد جهت گیری نسبت به خانواده در ایران می باشد.این مربوط به خاصیت تاکید کردن بر تمایل فردی برای قربانی کردن فرد بخاطر علایق خانوادگی می باشد. این مربوط به خاصیت تاکید کردن بر تمایل فردی برای قربانی کردن فرد بخاطر علایق خانوادگی می باشد. گسترش این رفتار بین مدیران سازمانی مبنای استخدام کارمندان می باشد که بشتر بر مبنای روابط است تا دانش و تجربه ای که وجود دارد.این ممکن است در کشورهای دیگر کم و بیش مشاهده شود اما گسترش بیشتر و عمق بیشتری دارد و ممکن است سرمایه یک کشور را به هدر بدهد. خصوصیت دیگری کهبایـد به مورد بالا اضافه شود این است که مدیران دارای پویایی غیر ضروری می باشند. در وضعیت هایی که هدایت کنندگان رده بالا در کشور تغییر می کنند و با مورد توجه قرار دادن این مورد که سازمانهای ایرانی بیشتر بر مبنای دولتی هستند در بشتر موارد مدیران سازمانی نیز در حال تغییر هستند.این تغییر مسیر زمانی رخ می دهد که مدیران با استفاده از این روش تغییر نمی کنند به صورتی که تمایل به تطابق خودشان با چیزی را دارند که دولتمردان آنگونه می خواهند تا جایگاهشان را حفظ کنند. این ممکن است تغییراتی را در مورد سیستم کاری سازمان بوجود بیاورد و حتی ممکن است باعث تغییرات دیگری نیز بشود.کار و دانش پیوسته و گروهی مثل تقسیم تجربه و تصمیم گیری در جلسات وظیفه اصلی در سازمانها می باشد، کیفیت فرآیند تصمیم گیری و بازده آن فشار زیادی بر کارکرد شرکت وارد می کند. چندین محقق اینگونه بررسی کرده اند که چگونه تصویر سازی از اطلاعات به تفکر استراتژیک کمک می کند و جریان شناختی را کاهش داده و بینش های سریعی را بوجود می آورد و باعث بوجود آمدن مقایسه هایی می شود.در تحقیق در مورد پیش زمینه تقسیم تجربه در سازمانهای ایرانی فقدان این مفهوم مشخص است. مدیران ایرانی نیاز دارند بدانند که بوسیله مطلع کردن کارمندان در مورد کارکرد شرکت خواهند دید که چه شکاف هایی وجود دارد و این منجر به تولید ایده های بیشتری می شود که یکی از اهداف اصلی هر عضو HR در یک سازمان می باشدنیاز به مشخص شدن این مورد وجود دارد که سازمان صنعتی در ارتباط با دانشگاهها برای پروژه هایش نیست تا کمک علمی و فنی به پروژه آنها بشود. جو کلی سازمان ایرانی همچنین از مدیریتی که بین بخشهای مختلف وجود دارد نیز رنج می برد.وجود این نوع تنظیمات باعث افزایش سطح دانش و تجربه بین کارمندانی می شود که می توانند مدیریت دانش را در سازمان کل بوجود بیاورند. در حوزه HRM استراتژیک در ایران، تابع استراتژیک آن مورد توجه قرار نمی گیرد و بوسیله مدیران اجرا می شود و هنوز یک روش مدیریت فردی می باشد که اساسا در ارتباط با توابع اجرایی می باشد.بهرحال با بوجود آمدن شراکت های بین المللی و ورود شرکت های چند ملیتی نیاز و اهمیت HRM در شرکت های ایرانی بیشتر احساس می شود. در سالهای اخیر اهمیت رشد SHRM می تواند مشاهده شود که سازمانهای عظیم در حال تنظیم بخش های مختلف شان هستند. در مقایسه با بخشهای فردی که در حال

حاضـر وجود دارد. بهرحال این یک فرآینـد تـدریجی می باشـد که در آن فاصـله زیادی بین مدیران HR وجود دارد هم در اهـالی دانشـگاه و هم افرادی که در بازار حضور دارند.این نکته مهم است که مبنای منبع انسانی موجود در ایران را بشناسیم چون همانطور که در بخش قبلی ذکر کردیم نه تنهـا جمعیت جـوان است بلکه آزمـایش خود را برای مهـارت هـای پیشـرو در آینـده نیز نشـان می دهـد.تصـاویر مربوط به کتاب سال آمار ایران در سال ۲۰۰۲ نشان می دهـد که جمعیت باسواد حـدود ۸۴٪ را تشـکیل می دهند که تقریبا ۷۹٪ از آنها جمعیت شاغل هستند (۱۷ میلیون) و دارای دیپلم دبیرستانی و مدارج بالاتر نیز می باشند. محاسبات نشان می دهد که در دهه آینـده ایران تقریبـا ۲۰۰۰۰۰ و ۲۵۰۰۰۰ فـارغ التحصـیلی دانشـگاهی را در هر سال خواهـد داشت. همچنین ایران دارای جمعیت جوانی است که در جسـتجوی پیشـرفت بین المللی و کشف دانش هسـتند و فشار کاری بیشتر بر مبنای چند نوع توانایی می باشد. به عبارات دیگر ایران افراد را بیشتر از لحاظ تئوریکی آماده می کند بدون اینکه دارای دانش عملی و پیشـرفت باشـند.کاربرد SHRM در سازمانهـای ایرانیبـا مورد توجه قرار دادن سـطوح مختلف مشـکلات در حوزه کـاربردی مـدیریت منـابع انسانی، بهترین روش پیشـنهاد شده داشتن مدلی برای کاربرد منظم SHRM در سازمانهای ایرانی می باشـد. این مدل نیاز به پوشـش در حوزه های مختلفی دارد در حالیکه متناسب با خصوصیات کشوری و سازمانی می باشـد.مدل پیشـنهادی یک مدل مطلوب از سازمانی اروپایی در زمینه مـدیریت کیفیت می باشـد. مـدل به سازمانها کمک می کنـد تا جایگاه رقابتی شان را بدست بیاورند. همچنین به سازمانها کمک می کنـد تا مفهوم تصویر را درک کرده، ماهیت امور تجاری شان رابداننـد و حدّ سـلامتی سازمانی شان را تعیین کنند. دلیل انتخـاب این مـدل این است که سازمانهای ایرانی مشکلاتی را در مورد مفاهیم بالا دارا می باشـند. این عناصـر مبنایی برای موفقیت یک سازمان و باقی مانـدن در سـطح و بـدست آوردن تنها نام این مفاهیم می باشـد بـدون اینکه درک از بخشـهای مختلف سازمان بـدست بیایـد بنابراین کمک زیادی به ما نمی کند.بهترین مدل نوع انعطاف پذیر است و ابعاد آن چندان تحت تاثیر قرار نمی گیرد. دلیل دیگر برای پیشـنهاد دادن این مدل این است که بهترین مدل می تواند مبنای عقلانی برای سازمانها داشـته باشد وقتیکه تصـمیم می گیرند ارزشیابی خودشان را انجام دهند و اولویت های اطلاعات مناسب را تشخیص دهند.در این مرحله آنها به تنظیمات مربوط به نـوآوری توجه می کننـد و پیشـرفت خود را انـدازه گیری کننـد. در این فرآینـد، سازمانهـا ارزشـیابی فردی دارنـد. نسـبت به همه مواردی که در بالاـ ذکر کردیم دلیل اصلی برای پیشنهاد بهترین مـدل EFQM جهت گیری آن نسبت به منبع انسـانی در سازمان است. تاکیـد بر منبع انسانی به عنوان یکی از پنج مورد عالی می تواند ارتباط بین کیفیت مدیریت در یک سازمان و نتایج حاصل از آن را مشخص کند.پوسته فرهنگیمدارکی وجود دارند که نشان می دهد فرهنگ تاثیر زیادی بر چگونه تصمیم گرفتن مدیر و انجام وظـایف شـان دارد. پیامـدهای فرهنگی برای مـدیریت می توانـد در دو سـطح مورد توجه قرار بگیرد. در سـطح اولیه فرهنگ ممکن است بر مفهوم حرفه ای چیزی که بطور عملی در سازمان وجود دارد تاثیر بگـذارد.در سـطح ثانویه ممکن است تئوری های اساسـی مـدیریت باشـد. فرهنگ بصـورت پدیـده ای مـورد توجه قرار می گیرد که کـل زمـان مـا را در بر می گیرد و بطور پیوسـته بوسـیله برخوردهـای مـا بـا دیگران شـکل می گیرد. بر مبنای اهمیت فرهنگ در مـدیریت افراد و بوسیله مورد توجه قرار دادن خصوصـیات فرهنگی ایرانیان پیشـنهاد می شود که پوسـته فرهنگی به مدل EFQM برای سازمانهـای ایرانی اضافه شود.برای مثال یک سازمان با دانسـتن فرهنگ ایرانی می دانـد که جهت گیری افراد بیشتر به سـمت گذشـته می باشـد. و می دانـد که افراد بیشتر تمایل دارند کار تکراری را انجام دهند تا باورهای جدیدی داشته باشـند. بنابراین این سازمان در تلاش برای تطابق با برنامه های آموزشـی می باشد که هـدف آن آشـناتر کردن کارمنـدان با فناوری های جدید یا بدست اوردن صـنعتی است که در حال کار با آن می باشد.بر مبنای مدل بهینه نتیجه چنین روشی می تواند از طریق نتایج فردی اندازه گیری شود. در این بخش تیم مدیریت سازمانی تعیین می کند که چگونه آموزش آنها موثر بوده و اگر نتواننـد به نتایج رضایت بخشـی دسترسـی پیدا کنند می توانند از روش جدیدی اسـتفاده کنند. برای مثال پاداش یا ارتقا را مورد توجه قرار دهنـد. رویهمرفته باید این نکته را ذکر کرد که همانطور که فرهنگ یک مفهوم ناپایدار می باشـد در طول سالیـان تغییر می کنـد.تحول فرهنگی در ایران نیز مورد بررسـی قرار گرفته است. برای مثـال اخیرا زنـان در بیشـتر سازمانها فعالیت می کننـد و مـدیران تحصـیلکرده بیشتری در حوزه مدیریتی وجود دارد نسـبت به مدیران مهندسـی که به آنها توجه می شود. بنابراین در ایران تمایل به مـدیریت منابع انسانی استراتژیک را بپذیرنـد.بر مبنای نکات بالا این تحقیق پیشـنهاد می دهد که مدل کلی EFQM تحت پوشـش پوسـته فرهنگی قرار دارد تا آنرا با هر کشور و فرهنگ سازمانی تطابق دهـد. نویسـنده بر این باور است که پس از داشـتن همه مراحل ذکر شده در مدل بهینه در انتها بهتر است که یک مرحله مرور / بازبینی نیز داشـته باشیم.در این مرحله مدیریت سازمانی این فرصت را پیدا می کند تا تغییراتی را در فرآیند کلی بوجود بیاورد و مراحل مهم را ذکر کند و تغییراتی را در بخش های از آن بوجود بیاورد. این تحقیق به سازمانهای ایرانی پیشـنهاد می دهـد که بازبینی را نسـبت به نتایـج انسانی داشـته باشـند چون ممکن است اولین بار باشـد که از این مدل اسـتفاده می کنند تا مدیریت منابع انسانی شان را انجام دهند.سپس آنها می توانند بررسـی کنند که تا چه حد فرآیند کلی موثر بوده است تا کارمندانشان با استراتژی های منابع انسانی هم تراز بشوند. سازمانها همچنین می تواننـد این استراتژی را دوبـاره ارزیـابی/بـازبینی کننـد. آنها می تواننـد ببیننـد که آیا استراتژی قادر به رسانـدن آنها به بهترین خـدمات و محصولات است و اینکه تاثیر گـذاری آن بر مسـئولیت پذیری های جامعه چگونه می باشد.سازمانهای ایرانی می توانند همچنین ابزارهای پیشرفت شان را بررسـی کنند در مراحل فرآیند تا ببینند که آنها چه تاثیراتی دارند. درسـهای آموزشـی در میان دو ابزار پیشـرفت یکی از آیتم هایی است که می تواند مورد بازبینی قرار بگیرد. مدیران می توانند تاثیرگذاری سـرمایه گذاری در دروس آزمایشـی را بررسـی کننـد و تصـمیم بگیرنـد که آیـا می خواهنـد آن برنامه را ادامه دهنـد یا آنها را تغییر دهنـد.مـدیران همچنین می تواند ابزار ارزشـیابی را بررسـی کنند که یکی از ابزارهای پیشرفت در سازمانشان می باشد. آنها می توانند بررسی کنند که آیا ارتقاء، پاداش گرفتن یا سایر موارد برای تولید نتایج نو بهتر است یا نه. به عبارت دیگر آنها می توانند ببینند که آیا می توانند ابزار ارزشـیابی درستی داشته باشند یا اینکه نیاز به تغییر آنها وجود دارد.نتیجه گیریتشخیص منابع انسانی به عنوان سرمایه ارزشمند و منحصـر به فرد سازمانهـا نتایـج رقـابتی را برای سازمانهـا بوجود می آورد. این تحقیق بـا هـدف تحلیـل سـطوح کاربرد SHRM در سازمـان ایرانی می باشـد. موانع موجود در این روش و پـایه هـای مورد نیاز برای داشـتن سـطح بالاتر از اسـتفاده از منبع انسانی برای پیشـرفت بهـتر کشور مورد بررسـی قرار گرفته است. برای داشـتن روش منظم تری نسـبت به SHRM در ایران تحقیق مدل پیشـرفته EFQM را پیشنهاد می دهد.این مدل پیشنهادی مسئله مهم فرهنگ را برای اجرای SHRM در کشور مورد توجه قرار می دهد. در بازبینی تغییر مـدیران ایرانی در سازمانها موضوع فرهنگ آشـکار است. فاصـله طبقاتی، رفتار فرد گرایانه ایرانی ها و جهت گیری شان در گذشـته به سازمانهـایی بر می گردد که مـدیریت و تکنولـوژی در آنهـا بصورت پیشـرفته می باشـد. به عبـارت دیگر رفتـار تغییر مـدیریان و وابسـتگی آنها به خانواده شان باعث بوجود آمـدن منبع انسانی نامنظم در سازمانها شده و پیشـنهاد می دهد که تحقیقات

عملی این مدل را در سازمانهای ایرانی مورد بررسی قرار دهد و تحلیل کند که چه نفعی می تواند برای آنها داشته باشد.محقق می بایست به اطلاعات دسترسی پیدا کند و بوسیله مدیریت رده بالا نیز پذیرفته شده باشد. مطالعات مشابه نیز در هر ملیتی با استفاده از مدل مشابه مشخص شده دراین تحقیق مورد بررسی قرار بگیرند. محققان می توانند روش متغیر را در سبک های مدیریتی در ایران مورد آزمایش قرار دهند مثل موارد دیگری که در این ساختار مفهومی بوجود آمده است. منبع انتشار اصل مقاله: Maryam Bidmeshgipour (۲۰۰۹), European Journal of Social Sciences – Volume ۹, Number ۱ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

## ارزیابی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه های نیجریه

کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) در دانشگاه های نیجریه

مترجم: پریوش اردشیری

چکیده: این مقاله به بررسی کاربردی تاثیر نوع مالکیت و قدمت بر تجربیات بکارگیری استراتژی مدیریت منابع انسانی (SHMR) که نشان داده شده در بهره وری سازمانی موثر است، می پردازد. در این مقاله فرض بر این است که تفاوت معنی داری میان HRM های استراتژیک بکارگرفته شده در دانشگاه های دولتی و خصوصی نیجریه وجود ندارد. داده های مربوط به ۲۹ دانشگاه دولتی و ۱۵ دانشگاه غیردولتی در نیجریه جمع آوری شده و به منظور بررسی این نکته که آیا نوع مالکیت و قدمت بر روی بکارگیری HRM های استراتژیک توسط دانشگاه دولتی و غیردولتی موثر است و آیا تفاوت معنی داری میان سطح HRM های استراتژیک بکار گرفته شده از سوی این دو وجود دارد، داده های مذکور و همچنین داده های توصیفی، مورد تحلیل رگرسیون و تحلیل واریانس یکطرفه قرار گرفته¬اند. نتایج نشان می دهد که سیستم دانشگاهی نیجریه در بکارگیری HRMهای استراتژیک بسیار میانه رو بوده و میزان بکارگیری این برنامه¬ها تا حد زیادی تحت تاثیر دولتی بودن یا خصوصی بودن سرمایه¬گذاران دانشگاه، است. نتایج همچنین بیانگر تفاوت معنی داری میان سطح تنظیم مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه، سیستم برنامه¬ریزی شغلی و مشارکت کارمندان در دانشگاه دولتی و غیردولتی، است. این تحقیق، همچنین، توصیه می¬کند دانشگاه¬ها یکپارچگی لازم را میان عملیات¬ها و استراتژی¬های برقرار کنند و دانشگاه غیردولتی تشویق شوند تا برنامه¬های توسعه شغلی مناسب برای کارمندان را درکنار فراهم آوردن فرصت های مناسب مشارکت در تصمیم¬گیری استراتژیک و تاکتیکی که فضای شغلی¬شان را تحت تاثیر قرار می¬دهد، اتخاذ کنند.واژه های کلیدی: HRM استراتژیک؛ نوع مالکیت؛ قدمت؛ دانشگاه با مالکیت دولتی؛ دانشگاه خصوصی.مقدمه:دانشگاه¬ها تنها با هدف توسعه ترویج و اشاعه علم در جهت نفع بشریت و با دیدگاه تولید نیروی انسانی با توانمندی متوسط و بالا به منظور تسریع رشد و توسعه ملت ها، به وجود آمده¬اند. هرچند عوامل بسیاری در دستیابی به اهداف فوق دخیل هستند، اما نیروی¬انسانی حیاتی¬ترین عامل است. دانشگاه ها می-بایست به منظور موفقیت در انجام ماموریت خود و با دید دستیابی به اهداف رقابتی، سعی در جذب، پیشبرد، انگیزه¬دهی و تعیین نیروی¬کار پرانرژی داشته باشند. منافع رقابتی به صورت هر چیزی که باعث مزیت سازمان بر رقبایش باشد، تعریف می شود. وجود استعدادهای منحصربه¬فرد در میان کارمندان، منجمله انعطاف¬پذیری، خلاقیت، بازدهی بالاتر، بهره¬وری بیشتر و خدمات رسانی مناسب به مشتری راه هایی است که کارمندان می توانند از آنها برای ایفاء نقش اساسی در ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان، استفاده کنند(پورتر،۱۹۸۵).بزرگترین دغدغه دانشگاه¬ها این است که هر کدام تا چه حد می¬توانند ماموریت خود را اجرا کرده و به دیدگاه و اهداف خود در زمینه خدمات¬رسانی موثر جامه عمل بپوشانند. بزرگترین چالش در توسعه و کارایی سیستم دانشگاهی نیجریه، بهبود ظرفیت مدیریتی و مخصوصاً، مفاهیم در ارتباط با مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی (به اختصارHRM) کارایی کارمند را بالا برده و به دانشگاه¬ها در انجام رسالتشان یاری می¬رسانند. (آدیبیه،۲۰۰۹). با ادغام کردن بکارگیری HR در فرایند برنامه¬ریزی استراتژیک، دانشگاه¬ها را قادر خواهد ساخت تا اهداف خود را تامین کنند.مطالعات گذشته (برای مثال می¬توانید به بوون و آستروف، ۲۰۰۴؛ سینگ،۲۰۰۴؛ کاتو و بادوار، ۲۰۰۶؛ دیمبا و اوبونیو،۲۰۰۹؛ عبدالغدیر، ۲۰۱۰مراجعه کنید) تنها شامل بررسی ارتباط بکارگیری SHRM و سطح کارایی در سازمان¬های بزرگ خصوصی، بوده¬اند. این مسئله که بخش عمومی، و مخصوصاً دانشگاه¬های نیجریه به بکارگیری SHRM چه واکنشی نشان می¬دهند، موضوعی است که جای آن در مطالعات خالی است. به همین دلیل، این مقاله با ارزیابی بکارگیری HRM استراتژیک در سیستم دانشگاهی نیجریه، بخشی از این روند را تشکیل می¬دهد.شرح مسئله:اخیراً عملکرد سازمانی مرکز توجه تحقیقات قوی، بوده است. نگرانی اصلی این است که یک سازمان تا چه حد توانسته سیاست¬ها و برنامه¬هایش را انجام داده و هدف استراتژیکش را در قالب ماموریت و دیدگاهش، محقق سازد. امروزه مدیران و روسای سازمان¬های خصوصی و بخش عمومی، به شدت به این امر آگاهند که منبع بحرانیِ تامین منافع رقابتی همیشه از داشتن کالا-و خدمات، بهترین استراتژی¬های ارتباط عمومی یا تکنولوژی جدید بدست نمی¬آید بلکه از داشتن سیستمی مناسب برای جذب و مدیریت منابع انسانی سازمان، حاصل می¬شود.علیرغم حجم زیاد مطالعاتی که از اواخر دهه ۱۹۹۰ به مقوله SHRM پرداخته¬اند، شواهد محکم اندکی وجود دارد که در مورد راه¬های اتخاذ و بکارگیری انواع مختلف استراتژی¬های HRM که در دانشگاه¬های نیجریه، و چگونگی تاثیرگذاری ترکیب اثرات آنها بر نحوه تعیین و دستیابی اهداف، باشد. با اینکه مطالعات قبلی (می¬توانید به جولز و دیگران، ۲۰۰۱؛ آدیبه، ۲۰۰۹b؛ و اولادیپو و عبدالغدیر، ۲۰۱۰ مراجعه کنید) به بررسی اجمالی ارتباط میان بکارگیری SHRM و عملکرد (سازمان) در تعدادی محدود از سازمان¬های دولتی پرداخته¬اند، هنوز در زمینه مطالعات کاربردی که به تشریح تاثیر برخی عوامل موثر در بکارگیری SHRM در مواضع آموزشی مانند دانشگاه¬ها پرداخته باشند، کمبود وجود دارد. مقاله¬ای که در پیش رو دارید خلاء موجود را با بررسی تاثیر نوع مالکیت و قدمت در اتخاذ تکنیک های SHRM در مواضع دانشگاهی، پر می¬کند.اهداف تحقیق: هدف اصلی این تحقیق آن است که مشخص کند آیا اتخاذ و بکارگیری تکنیک¬های SHRM در دانشگاه¬های نیجریه تحت تاثیر قدمت و نوع مالکیت آن قرار دارد یا خیر. اهداف به طور مشخص عبارتند از: اندازه¬گیری اینکه تا چه حد SHRM استراتژیک در دانشگاه¬های نیجریه مورد استفاده قرار می¬گیرد. بررسی کنیم که آیا تفاوت معنی¬داری میان سطح تکنیک های HRM استراتژیک در دانشگاه¬های دولتی و خصوصی، وجود دارد یا خیر. درجه ارتباط میان نوع مالکیت و تکنیک های مختلف HRM استراتژیک بکار گرفته شده را تعیین کنیم. درجه ارتباط میان قدمت دانشگاه¬ها و تکنیک های مختلف HRM استراتژیک بکار گرفته شده را تعیین کنیم.فرضیات تحقیق:به منظور پاسخگویی به سوالات اساسی تحقیق که در فوق بدان اشاره شد، فرضیات زیر که به صورت فرضیه

صفر بیان شده است، ارائه می¬گردد:فرضیه یکHRM استراتژیک در دانشگاه¬های نیجریه بکار گرفته نمی¬شود.فرضیه دو:اتخاذ تکنیک های HRM استراتژیک در دانشگاه¬های نیجریه تحت تاثیر نوع مالکیت و قدمت آنها، نیست.فرضیه سه:تفاوت معنی¬داری میان سطح بکارگیری تکنیک های HRM استراتژیک در دانشگاه¬های دولتی و خصوصی، وجود ندارد.فرضیه چهار:ارتباط معنی¬داری میان نوع مالکیت و تکنیک¬های مختلف HRM استراتژیک وجود ندارد. فرضیه پنج:ارتباط معنی¬داری میان قدمت (دانشگاه) و تکنیک های مختلف HRM استراتژیک وجود ندارد.قلمرو تحقیق:هرچند هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی تاثیر نوع مالکیت و قدمت بر اتخاذ تکنیک¬های HRM استراتژیک از سوی دانشگاه¬های نیجریه است، تنها دانشگاه¬هایی که در محدوده¬های جغرافیایی شمال¬غرب، شمال مرکزی، شمال شرقی و جنوب غربی قرار دارند، در نظر گرفته شدند. این کار دو دلیل دارد. نخست اینکه حدود ۶۷ درصد از دانشگاه¬های نیجریه در این مناطق قرار گرفته¬اند. دوم اینکه، بدلیل برقراری ارتباطات و شبکه اجتماعی که طی سال¬ها در این منطقه به وجود آمده است، مدیریت پرسشنامه و پاسخگویی مورد انتظار، تسهیل شده است.مروری بر مطالعات:ماهیت مدیریت منابع انسانی استراتژیکواکر(۱۹۹۲ ) HRM استراتژیک را به صورت «ابزاری برای تطبیق مدیریت منابع انسانی با محتوی استراتژیک موسسه و استراتژی منابع انسانی به گونه ای که دومی باعث تحقق اولی شود و، قطعاً، به تعریف آن کمک کند. HRM استراتژیک همچنین به ادغام های افقی مربوط می¬شود، که هدف آن تضمین تناسب اجزای مختلف استراتژی HR با یکدیگر و حمایت از هر سو است.بروستر و لارسون (۱۹۹۲) SHRM را به این صرت تعریف می کنند«حوزه ای از HRM که در طی فرمول بندی و بکارگیری استراتژی¬های شرکت/حرفه، مد نظر قرار می¬گیرد». HRM استراتژیک را هم بدین صورت تعریف کرده¬اند «شیوه¬ای از برنامه¬ریزی برای فعالیت¬ها و ارتقاء نیروی انسانی برای تواناسازی سازمان در دستیابی به اهدافش» (رایت و مک ماهان؛ ۱۹۹۹). نکته ضمنی این تعریف این است که هدف غایی از HRM استراتژیک این است که در سطح کارایی سازمان (یعنی، در دستیابی به هدف اصلی سازمان) مشارکت داشته باشد، که در هر حال، این سطح کارکرد از قبل تعیین شده است. تشریح HR به گونه ای که در تعریف فوق بدان اشاره شد، منعکس کننده فروض اساسی است که در پسِ تعریف (مثبت) از مفهوم HRM قرار دارند : بطور مثال، بطور مناسب و موثر به محیط سازمان پاسخ می¬دهد و مکمل دیگر سیستم¬ها و بخش های سازمان است. بانوار (۲۰۰۰) HRM استراتژیک را به عنوان مفهومی که در آن به منابع انسانی به عنوان سرمایه¬هایی برای سرمایه¬¬¬گذاری نگاه می¬شود، و مدیریت منابع انسانی به عنوان مقوله ای استراتژیک (سوق الجیشی)، و نه انفعالی، قابل تجویز و اجرایی، تعریف می¬کند. HRM استراتژیک در بردارنده طراحی و بکارگیری مجموعه¬ای از سیاست¬ها / تکنیک¬های پیش گسترِ HR است که تضمین کننده آن است که سرمایه انسانیِ سازمان در دستیابی سازمان به اهداف شرکت، همکاری می¬کند (دیوید، چین و ویکتور؛ ۲۰۰۲). مدیریت منابع انسانی استراتژیک همچنین نشان دهنده یک جهت¬گیری مدیریتی است که بکارگرفته شدن منابع انسانی به شیوه¬ای هدایت کننده در جهت دستیابی به اهداف و رسالت سازمان را تضمین می¬کند(گومز-مجیا، بالکینگ و کاردی، ۲۰۰۵).HRM استراتژیک الزاماً به شیوه¬ای همگرا سعی در دستیابی به «تناسب استراتژیک» (strategic fit) دارد. یک روش HRM استراتژیک استراتژی های HR تولید می¬کند به طور عمودی با استراتژی شرکت همگرا بوده و به گونه¬ای ایده¬آل، جزیی جدایی¬ناپذیر از آن استراتژی خواهد شد و هر زمان که پیش بیاید در فرایند برنامه¬ریزی شرکت همکاری خواهد کرد. بنابراین، HRM استراتژیک بر موارد بسیاری تمرکز دارد، منجمله تناسب میان تکنیک¬های مدیریت منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمانی، ادغام مدیریت منابع انسانی در مدیریت استراتژیک سازمانی، درگیر شدن تابع منابع انسانی در رده¬های ارشد مدیریتی، واگذاری تکنیک¬های مدیریت منابع انسانی به مدیران خط تولید و اتخاذ روشی استراتژیک در انتخاب کارمند، پرداخت حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد و ارزشی که بدلیل HRM به کارکرد شرکت افزوده شده است.تکنیک¬های مدیریت منابع انسانی استراتژیک ادغام HRM با استراتژی ها و مدیریت شرکتادغام HRM به معنای درگیر شدن HRM در تدوین و بکارگیری استراتژی های سازمانی و تطبیق HRM با نیازهای استراتژیکِ یک سازمان، است(شولر و جکسون،۱۹۹۹). بینز و دی واس(۱۹۹۹) عقیده دارند برای اینکه HR بتواند یک شریک استراتژیک شود، مدیران HR می¬بایست در کنار بقیه مدیران ارشد در تصمیم¬گیری¬های استراتژیک شرکت داشته باشند، فرصت بیشتری برای تنظیم اهداف، استراتژی ها، فلسفه¬ها و تکنیک¬ ها HR با اهداف سازمان و اجرای استراتژی سازمان فراهم آورند. این درگیرسازی شامل عضویت مدیران HR در ارشدترین تیم های مدیریتی سازمان نیز، می¬شود. این فرصت برای HRM فراهم می¬شود تا دغدغه¬هایش را مطرح ساخته و از ابتدا بر استراتژی شرکت تاثیر بگذارد. فرصت های ادغام و تولید ارزش، ممکن است در صورتی که مدیر ارشد HR و CEO امکان برقراری ارتباط را بیابند، افزایش پیدا کند. در این نقش، مدیران HR نیازمند داشتن اطلاعات در مورد بازارهای هسته¬ای، رقبا، هزینه¬ها، شاخص های سود و سهام داران ، هستند تا بتوان آنها را برابر با شرکای تجاری دانست(چادی، ۲۰۰۱). وارد شدن مدیر ارشد HR به تیم مدیران ارشد سازمان، کانال مهمی برای جریان فعال اطلاعات و ارتباطات، فراهم می¬کند.برای دستیابی به ادغام و تطبیق HRM با استراتژی¬های سازمان، یک استراتژی HRM مدون نیز مفید خواهد بود(بودوار، ۲۰۰۰؛ تو،۲۰۰۲) علاوه¬براین که، باعث تحکیم نقش و قدرت مدیران HR در تصمیم-گیری سازمان و بالابردن ظرفیت روبرو شدن با موانع خارجی مانند بحران در بازار کار، خواهد شد(کانینگهام و دبورا، ۱۹۹۵). یک استراتژی HRM مدون به سازمان کمک می کند تا اهداف و دیدگاه HRM را طرح ریزی کند و عملکرد را نظارت کند. برخی شواهد کاربردی از پژوهش های پیشین نشان می¬دهد که تاثیر کامل تکنیک های HR بر روی کارکردِ سازمان زمانی واقع می¬شود که تکنیک های HR بطور استراتژیک با یکدیگر متجانس و سازگار باشند(خاتری، ۱۹۹۹).وابستگی تکنیک های HR با مدیران خطی (تولیدی)به منظور اینکه مدیران HR برای شرکت در فرایند تصمیم گیری استراتژیک آماده باشند، بودوار و خاتری (۲۰۰۱) عقیده دارند که مسئولیت اجرای خط مشی و مدیریت تکنیک های HR می بایست به مدیران خط داده شود زیرا آنها در ارتباط مستقیم و مداوم با کارمندان هستند. به هرحال، برای اینکه فایده¬ی توسعه قابل ملاحظه باشد، مدیران خطی می بایست مهارت های مناسب برای ایفای کامل و موثر تکنیک های HR تا حد یک الگوی استاندارد که از سوی مدیران HR تایید می شود، داشته باشند (هال و تورینگتون، ۱۹۹۸). این بدان معنی است که مدیران ارشد HR می بایست جزو شرکای استراتژیک مدیران خط (تولید) باشند، آموزش، منابع، کانال¬های ارتباطی و تشویقی را برای تضمین اینکه تکنیک¬هایHR با سیاست HRM تطابق داشته باشند، فراهم کنند(تو، ۲۰۰۲).سیستم گزینشیک سیستم سخت¬گیرانه، صحیح و پیشرفته¬ی گزینشی کمک می کند تا داوطلبین درست و دارای استعداد بالقوه تولید را انتخاب کنید. سیستم گزینش سخت¬گیرانه باعث ایجاد حس نخبه¬گرایی، ایجاد انتظارات بالا در کارکرد را به وجود

می¬آورد و این پیام را می¬رساند که افراد برای سازمان مهم هستند(ففر،۱۹۹۴). عدم تناسب میان فرد و شغل ممکن است سطح بازدهی را مختل سازد، درحالی¬که سیستم گزینش پیشرفته می¬تواند تناسب بهتری میان توانایی¬های فردی و نیازهای سازمانی ایجاد کند. همچنین، ارتباط مثبت میان عملکرد سازمان و گزینش، یافت شده است (ترسرا و روزل،۱۹۹۳).سیستم آموزش و ارتقاءسازمان¬ها می توانند با فراهم کردن آموزش و ارتقاء فراگیر، کیفیت کارمندان فعلی شان را بهبود بخشیده و بالاببرند. در واقع، پژوهش ها نشان می دهند که سرمایه گزاری ها در زمینه آموزش کارمندان در زمینه حل مشکلات، کارگروهی و ارتباط¬های درون¬گروهی به بهبود سطح تولید شرکت، منجر می شود(باراک و دیگران، ۱۹۹۹).سیستم ارزشیابی عملکردسازمان¬ها می توانند از طریق مکانیسم¬های ارزشیابی، پیشرفت نگرش ها و رفتارهای کارمندان مطلوب را نظارت کنند. اطلاعات بر پایه ارزشیابی را می توان برای تغییر تکنیک¬های گزینش و آموزش، به منظور انتخاب و ارتقاء کارمندان دارای نگرش ها و رفتارهای مطلوب، بکر گرفت. با این حال، بهره¬وری کارمندان بااستعداد تنها به انگیزه¬شان برای انجام وظیفه¬شان محدود می شود.سیستم حقوق و دستمزدسازمان به چند طریق می تواند انگیزه کارمندان را تحت تاثیر قرار دهد. می تواند با پرداخت حقوق بر پایه میزان عملکرد، برای کارمندان مشوقی به منظور دستیابی به اهداف و مقاصد خاصِ سازمان فراهم آورند.

یک بدنه محکم (سیستم) کار شواهدی ارائه می کند که پرداخت حقوق بر تشویق، بر میزان عملکرد سازمان موثر است(میلکوویچ و بودرئو، ۱۹۹۸).سیستم برنامه¬ریزی شغلییک سیستم برنامه¬ریزی شغلی کارآمد ممکن است کارمندان را تشویق کند تا مسئولیت بیشتری در ارتقاء خود به عهده بگیرند، از جمله مهارت¬هایی را که از نظر شرکت مهم هستند، در خود بالا ببرند. یک سیستم برنامه¬ریزی شغلی کارآمد که دارای امکان ارتقاء درونی فرصت¬ها بر پایه شایستگی افراد است، باعث افزایش انگیزش در میان کارمندان می شود که در عملکرد سازمان موثر است (میلکوویچ و بودرئو،۱۹۹۸).مشارکت کارمندانیاین مفهوم که با کارمندان به عنوان مهم¬ترین دارایی سازمان برخورد کنید، یک فرضیه اساسی در HRM است. به همین ترتیب، تسهیل و بالابردن تاثیر و مشارکتِ بیشتر کارمندان، به وضوح برای موفقیت بکارگیری HR در سازمان، اساسی است. مطالعات نشان داده است که مشارکت کارمندان با میزان کارکرد، رضایتمندی و بهره¬وری یک کارمند در ارتباط است(به عنوان مثال، مقاله ورما، ۱۹۹۵).مطالعات کاربردی پیشین در مورد HRM استراتژیکدر یک تحقیق مقایسه ای در مورد HRM استراتژیک، میان شرکت های با مالکیت آمریکایی، تایوانی و ژاپنی، هوآنگ (۱۹۹۸) سطح استراتژیک HRM را در ۳۱۵ شرکت تجاری تایوانی مورد بررسی قرار می دهد. با بکارگیری مدل خطی عمومی (GLM) و آزمون چند رده ای Scheffe برای تحلیل آماری، یافته¬ها نشان می دهد که شرکت¬های با مالکیت آمریکایی بیشتر از شرکت¬های تایوانی و ژاپنی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) درگیر هستند. رابطه¬ی مثبت میان منابع سرمایه در اختیار سازمان و میزان بکارگیری SHRM مشاهده شده است.

هوآنگ همچنین می گوید که بنگاه هایی که دارای SHRM بودند شاخص های روحیه بالاتر، عملکرد مالی بهتر و کارکرد کلی بیشتر را نشان داده¬اند.ریچارد و جانسون(۲۰۰۱) اثر مفید بودن مدیریت منابع انسانی استراتژیک (درجه بندی انواع تکنیک های HR بکار گرفته شده) بر روی تعدادی از متغیرهای عملکرد را در نمونه ای از بانک ها، بررسی کرده اند. با کمک تحلیل رگرسیون چندگانه، متوجه شدند که کارایی HRM استراتژیک مستقیماً به تجدید کارمندان ارتباط میان این معیارها و بازگشت دارایی در میان بانک های با قدرت سرمایه بالاتر (سرمایه گزاری بیشتر در شعب)، قوی تر است.همچنین، دیوید و دیگران (۲۰۰۲)، با استفاده از پاسخ پرسشنامه های روسای ادارات منابع انسانی در ۱۹۱ شرکت در سنگاپور، ارتباط میان HRM استراتژیک و عملکرد منابع انسانی و مالی سازمانی در سنگاپور را مورد آزمون قرار دادند. با استفاده از داده های توصیفی و مدل تحلیل رگرسیون برای تحلیل داده ها، نتایج نشان می دهد که به استثنای کار گروهی و پرداخت بر پایه میزان عملکرد، بقیه اجزاء HRM استراتژیک تاثیر مثبت بر عملکرد مالی یک بنگاه دارند. همچنین نتایجج نشان می دهد که همه متغیرهای HRM استراتژیک تاثیر مثبت بر عملکرد HR دارد.سینگ(۲۰۰۴) در مورد ارتباط میان شش تکنیک HRM با سطح عملکرد موسسه در هندوستان، تحقیق کرده است. ۳۵۹ شرکت از داده های مرکز نظارت اقتصادی هند (CMIE) استخراج شد. از میان این ۳۵۹ شرکت، ۸۲ تا پاسخ مثبت دادند. با استفاده از تحلیل رگرسیون و همبستگی برای تحلیل داده ها، نتایج نشان داد که ارتباطی قابل توجه میان دو جز HR، آموزش و حقوق و دستمزد، با عملکرد سازمان در سازمان و بازار، وجود دارد.بودوار و بوین(۲۰۰۴) در مطالعه تطبیقی میان موسسات تولیدی، تکنیک های HR را در موسسات دولتی و خصوصی هند، تفکیک کرده¬اند. یافته های آنها خلاف تصور قبلی، اختلاف میان تکنیک های HRM در بخش دولتی و بخش خصوصی(ساختاربخش HR ، نقش HR در تغییرات شرکت، استخدام و گزینش، حقوق و پاداش، آموزش و ارتقاء، ارتباط کارمندان و استراتژی های کلیدیHRM ) چندان زیاد نیست اما در زمینه چند حوزه اصلی (حقوق و پرداخت،آموزش و ارتقاء)، بخش خصوصی روش های عقلایی تری نسبت به همتایان خود در بخش عمومی، بکار برده اند.در تحقیقی دیگر، گری و شاسکی (۲۰۰۷)، با استفاده ازگرین و دیگران (۲۰۰۶)، عقیده دارند که موسساتی که از تنظیم عمودی و ادغام افقی تابع و تکنیک HR استفاده کرده اند، عملکرد بهتری داشته و کارمندانی با تابع HR رضایتمندتر و متعهدانه تر داشته اند که بهبود عملکرد فردی و سازمانی را نشان می دهد. تسمبر و سوترز (۲۰۰۶) این مورد را بررسی کرده اند که چگونه، چه زمان و تا چه حد تکنیک های HR میزان عملکرد را در اِریتره، جوان ترین و فقیرترین کشور آفریقا، تحت تاثیر قرار داده است. آنها می گویند بکارگیری موفقیت آمیز تکنیک های HR می تواند باعث پیشرفت سیستم خدمات فردی و شهری در اریتره شود، اما فضای سیاسی و اقتصادی که در آن تکنیک های HR بکار گرفته می شود، رسا نیست. مقاله آنها سعی دارد تا برخی نکات در مورد مبحث عملکرد HRM در مفهوم کشور در حال توسعه، را روشن سازد.در تحقیقی دیگر، گری و شاسکی(۲۰۰۷) که آنها نیز از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده کردند، تاثیر تکنیک های HRM استراتژیک بر روی عملکرد ادارات دولتی بررسی بررسی کرده¬اند. نتایج نشان می دهد که هنگامی که سازمان از چنین تکنیک هایی به عنوان نردبان ترقی شغلی درونی استفاده می کند، سیستم های آموزش رسمی، ارزشیابی عملکرد با نتایج جهت دار، امنیت شغلی، رای کارمند و حقوق بر مبنای عملکرد، بیشتر قادر خواهند بود تا اهداف و مقاصد سازمانی را تامین کنند.کای و دیگران(۲۰۰۷)، با استفاده از طبقه بندی تصادفی صنایع ، ۲۳۱ بنگاه از میان بازار اوراق بهادار استرالیا(ASE) را مورد بررسی قرار اده اند. با استفاده از داده های توصیفی و تحلیل همبستگی، نتایج نشان می دهد که ادغام استراتژیک توسعه HRM در حد متوسط در بنگاه های نمونه استفاده شده است و درجه تطابق HRM با اهداف و استراتژی ها ارتباط مثبت با عملکرد فعلی سازمان دارد.سام(۲۰۰۸) نمونه ای از ۶۹ شرکت هندی را به نیت بررسی تاثیر تکنیک های خلاقانه SHRM بر عملکرد بنگاه، انتخاب کرده است. با استفاده از داده های توصیفی و تحلیل رگرسیون، نتایج نشان داد که استخدام خلاقانه و سیستم پرداخت حقوق با عملکرد سازمان ارتباط مثبت

دارد. نتایج همچنین، نشان می دهـد که تکنیـک هـای اسـتخدام نیروی جدیـد، نقش بخش منـابع انسـانی و تکنیـک های پرداخت حقوق، به نظر می رسـد که در میان شـرکت های هنـدی به دلیل بافت آزادسازی اقتصادی در هندوستان، به شـدت با یکدیگر فرق می کنـد. همـاهنگی میـان تکنیک های خلاقانه HRM در بالاـ بردن عملکرد، زمـانی که آزادسـازی اقتصـادی در حال انجام شـدن است، دیـده نمی شود.دیمبـا و اوبونوبو (۲۰۰۹)، مـاهیت تاثیر تکنیک هایSHRM را بر عملکرد سازمـانی بررسـی کرده انـد. این مقـاله در پی آن است که ببینـد آیـا تـاثیر تکنیـک هـای مـدیریت منـابع انسـانی بر عملکرد سازمـانی، از طریق انگیزش منابع انسانی مستقیم است یا غیرمستقیم و آیا جهت گیری های فرهنگی کارمنـدان ارتباط میان تکنیک های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و انگیزش کارمنـدان را تقلیل می دهـد یا خیر. ۵۰ شـرکت چنـدملیتی تولیـدی در کنیا به عنوان نمونه در نظر گرفته شدنـد. یک مدیر HR، دو مـدیر خط تولیـد و سه کارمنـد از هر شـرکت برای تحقیق انتخـاب شدنـد. در این مقـاله از معیارهایی که Hofstede و Huslid بکاربرده اند، استفاده شده است. با استفاده از تحلیل رگرسیون، نتایج نشان داد که تمام متغیرهای تکنیک های SHRM، به جز گزینش و اسـتخدام نیروی جدیـد، مثبت بوده و به شـدت با عملکرد همبسـتگی دارنـد؛ ارتباط میان تکنیک های SHRM و عملکرد سازمانی و انگیزش، بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد.اُکپارا و پامِلا (۲۰۰۸)، بررسی کرده اند که تا چه حد سازمان های نیجریه از تکنیک های متنوع HRM استفاده کرده و درگیر چالش ها و جنبه های این تکنیک ها هستند. داده ها از ۲۵۳ مدیر از ۱۲ شرکت انتخابی در ۱۰ شـهر، جمع آوری شـده است. یافته ها نشان می دهـد، تکنیک های HRM، مانند آموزش، اسـتخدام نیروی جدید، سیسـتم پرداخت حقوق و دستمزد، ارزشـیابی عملکرد و سیستم تشویق هنوز کار می کند و مسایل در ارتباط با قبیله گرایی، ایـدز، آموزش و ارتقـاء و رشوه گیری، از مسـایلی است که HRM در نیجریه بـا آن روبروست.اینیانگ(۲۰۰۸)، اشاره می کنـد که علیرغم نقش مهم HRM در حیات سازمان، بخش مدیریت انسانی و شواهد مبنی بر تاثیر آن بر عملکرد سازمان و رقابتی بودن آن، بسیاری از سازمان ها در نیجریه هنوز تابع مدیریت منابع انسانی شان را با مدیریت سازمان ادغام نکرده اند، و باعث جدایی میان این دو شـده اند. این مقاله سـعی دارد تا این خلاء ، که به صورت عدم درگیر کردن افراد HR در فرایند تصمیم گیری اصلی سازمانی، قرار دادن افراد در جایگـاه هـای نامناسب، تنزل جایگاه تابع HR در حد جایگاه بیهوده و درجه دو، دورنمای ضـعیف ارتقاء شـغلی برای متخصصین HR و مشـکل تعریف جایگاه HRM، مطرح می شود را پر سـازد. او جابجایی در الگو را پیشـنهاد می کنـد که به معنـای تعریف نقش هـای جدیـد و چـالش های بیشتر برای مـدیران منابع انسانی قرن ۲۱ است.در مطالعه ای دیگر، آدیبه(۲۰۰۹a) ارتباط میان تکنیک های توسـعه سـرمایه انسانی و برخی جنبه های بهره وری سازمانی را در صنعت بانکداری نیجریه مورد بررسـی قرار داده است. داده ها از میانگین بـدست آمـده از دو مجموعه سوال مدیریت شده که از ده (۱۰) بانک منتخب در لاگوسِ نیجریه بـدست آمـده است، تشـکیل شـده است. او ارتبـاط ضـعیفی میـان توسـعه سـرمایه انسانی و بهره وری سازمانی یافت.آدیبه(۲۰۰۹b) ارتباط میان اندازه سازمان و تکنیک های HRM را بررسـی کرد که نشان دهنده همراهی با عملکرد سازمانی است. در این مطالعه فرض شده بود که دانشگاه های بزرگ با بیش از ۱۰۰۰ پرسـنل آموزشی و اداری ممکن است در استفاده از تکنیک های HRM، نسبت به دانشگاه های کوچک، که به صورت موسسـاتی با کمتر از ۱۰۰۰ نفر پرسـنل آموزشـی و اداری تعریف می شود، متفاوت باشـند. یافته ها نشان داد که برخلاف نتایـج تحقیق قبلی، اندازه سازمان با بکارگیری بهینه از تکنیک های HRM همبستگی ندارد. دانشگاه های بزرگ و کوچک به نحوی مشابه از تکنیک های HRM استفاده می کردند.نور (۲۰۱۰) تاثیرات تکنیک های HRM بر عملکرد کارکنـان برخی از کتابخـانه هـای منتخب دانشـگاهی عمـومی اردن، را مـورد بررسـی قرار داده است. بـا در نظر گرفتن کتابخـانه حسـین بن تلال به عنوان مطالعه موردی، یـافته هـا نشان می دهـد که میان تکنیک های HRM و برخی اجزای HRM (یعنی، برنـامه–ریزی شـغلی، گزینش، ارزشـیابی عملکرد و آمـوزش و ارتقـاء) ارتبـاط وجـود دارد.چشـم انـداز تـاریخی سیسـتم دانشگاهی نیجریهتاسیس سیسـتم دانشگاهی نیجریـه به ۸ام ژانـویه ۱۹۴۸ برمی گردد، زمـانی کـه ۱۰۴ دانش آمـوز کالـج عـالی یابا(Yaba) به همراه ۱۳ معلم به ایبادان(Ibadan) رفتند تا هسته مرکزی دانشگاه کالج ایبادان (UCI) را تشـکیل دهند. در بین سال های ۱۹۴۸ تا ۱۹۶۲، کالج دوره های رشد متفاوتی را پشت سر گذاشت: شکل گیری، توسعه و حرکت در راه رشد و استقلال، و پایـان دادن بـه قیمـومیت و وابسـتگی به دانشگاه لنـدن در سـال ۱۹۶۲. در سـال ۱۹۶۰، دانشـگاه نیجریه، ان سوکـا ((Nsukka UNN)) تشـکیل شد، و در پی آن با تشـکیل سه دانشگاه آشبی(Ashby) (ایف، لاـگوس و ابو–زریا) در ۱۹۶۲، تاسیس گردید. انستیتیو تکنولوژی غرب میانه که در ۱۹۷۰ شروع به کار کرد، در ۱۹۷۲ به دانشگاه بنین(Benin) تبدیل شد؛ و بدین ترتیب تعداد دانشـگاه هـای نیجریه به شـش (۶) تـا رسـید. از این شـش دانشگاه به عنـوان اولین نسـل دانشـگاه هـای نیجریه یـاد می شـود(اُجـو، ۲۰۰۶).در ۱۹۷۵، دولت نظامی فدرال هفت (۷) دانشگاه جدید تاسیس کرد، که به آنها نسل دوم دانشگاه ها گفته می شود، که در کالابارا، جوس، میـدوگوری، سوکوتو، ایلورین، پورت هارکورت و کانو قرار دارنـد. همچنین در ۱۹۷۵، دولت اداره تمام دانشگاه هـای دولتی را برعهـده گرفت (ایف، لاگوس و ابو–زریا ، بنین و UNN) و بـدین ترتیب به مشارکت دولت های محلی در مالکیت دانشگاه هـا و کنترل حـاکمیت نظامی در بقیه آنها، پیش از وقوع انقلاب ۱۹۷۹، پایان داد. این تعهـد توسط دولت فـدرال مرکزی (شایـد بـه دلیـل بالاـرفتن قیمت نفت) دوامی نـداشت و در نهـایت غیرضـروری بـود و به معنـای قبـول بـار مـالی اضـافی بـود(اُجـو، ۲۰۰۶).نسـل سوم دانشـگاه هـای نیجریه بین سال های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۳ سـاخته شـد. اغلب شامل دانشـکده های تنولوژی بود منجمله: آبِکوتا، بائوچی، آکوره، مینا، یولا، ماکوری و اُوری. این هفت دانشگاه همگی توسط دولت احداث شده است. در طی این دوره و در کنـار نسـل سوم دانشگاه هـا، برخی دانشگاه های محلی و خصوصـی نیز بوجود آمدنـد. بنابراین، تا دسامبر ۲۰۰۹، ۲۷ دانشگاه دولتی، ۳۶ دانشگاه ایالتی و ۴۱ دانشگاه خصوصی بوجود آمد.روش تحقیقجمعیت تحقیقاُکسیکو(۲۰۰۵) جمعیت مورد مطالعه هر تحقیق را به صورت تمام گروه مردم، اتفاقات یا اشیاء مورد نظر که محقق می خواهـد مورد بررسـی قرار دهـد، تعریف کرده است. بـدین ترتیب، بـا وجود اینکه کـل جمعیت به طور مجزا بیش از اصلِ کـار، تعریف شـده است، خیلی سـخت است، اگر فرض کنیم غیرممکن نباشـد، که بسـندگی نمونه انتخـابی را مورد بررسـی قرار دهیم.نتیجتاً، جمعیت این تحقیق، از کـل دانشگاه هـایی که در نیجریه مشـغول به کار هسـتند، تشـکیل شده است. طبق داده های کمیسیون دانشگاه های ملی (NUC)، تعداد دانشگاه هایی که در نیجریه مشغول به فعالیت هستند، تا تاریخ ۳۱ نوامبر، ۲۰۱۰، ۱۰۴ تا می باشـد.اندازه نمونه و روند جمع آوری داده ها:جمعیت مورد نظر بسیاری از مطالعات برای گنجاندن در مقاله غیرعملی است (اُکسیکو؛۲۰۰۵). در عوض، محققان، به بیرون کشیدن یک نمونه از جمعیت بسنده می کنند. اندازه نمونه در ایت تحقیق، ۸۲ محاسبه شده است. این مقدار با استفاده از فرمول زیر که توسط گویلفورد و فلـوچر (۱۹۷۳) برای تخمیـن تعـداد نمونه ارائه شـده است، بـدست آمـده:که در آن N انـدازه جمعیت است و α=۰.۰۵ N/(۱+N۲α)می توان جمعیت را به راحتی به دو دسته همگن ، یعنی دانشگاه هـای بـا مـالکیت دولتی و دانشگاه های خصوصی،

تقسیم کرد و از تکنیک طبقه طبقه کردن نمونه در انتخاب تعداد مورد نیاز دانشگاه ها از جمعیت مورد مطالعه، استفاده کردیم. اندازه کلی نمونه نسبت هر طبقه را در جمعیت نشان می دهد. نسبت مذکور به صورت زیر محاسبه شده است:...نتیجه گیری و ارائه پیشنهاداتنتایج بدست آمده از این تحقیق، نشان دهنده بکارگیری خیلی اندک تکنیک های HRMاستراتژیک در سیستم دانشگاهی نیجریه است و سطح این بکارگیری تابعی از این است که دانشگاه دولتی باشد یا به وسیله سرمایه گزاران خصوصی اداره شود. نتایج همچنین نشان می دهد که قطعاً تفاوتی معنی دار میان سطح تطابق HRMاستراتژیک، آموزش و ارتقاء، سیستم برنامه ریزی شغلی و مشارکت کارکنان در دانشگاه های دولتی و دانشگاه های خصوصی نیجریه، وجود دارد. این تحقیق، تا همین حد، شواهدی فراهم کرده که ما را قادر می سازد تا پویایی و میزان تاثیر نوع مالکیت و قدمت بر بکارگیری تکنیک های HRMاستراتژیک در سیستم دانشگاهی نیجریه، شکرگذار باشیم. همانگونه که انتظار می رود، می بایست سوالاتی درمورد امکان تعمیم این نتایج به قلمرو دیگر موسسات پرسیده شود. آیا، برای مثال، این نتایج در مورد کالج های آموزشی یا پلی تکنیک در نیجریه صادق است یا آیا ممکن است برای موسسات خیلی بزرگ متفاوت باشد؟ این ها سوالاتی است که تحت مواضع متفاوت می بایست دوباره حل شود. بهر حال، این تحقیق توصیه می کند: دانشگاه ها می بایست ادغامHRM را در استراتژی ها و کارکردهای کلی شان افزایش دهند؛ دانشگاه ها، مخصوصاً دانشگاه های خصوصی می بایست منابع مالی بیشتری به ارتقاء آموزش کارمندانشان فراهم کنند. دانشگاه های خصوصی می بایست تشویق شوند تا برنامه های مناسب برای ارتقاء شغلی کارمندانشان طراحی کرده و در عین حال فرصت های مناسب را در اختیار آنها قرار دهند تا در تصمیم گیری های استراتژیک هم مانند تصمیم گیری های فنی، که بر محیط کاری آنها تاثیر می گذارد، مشارکت داشته باشند؛ همچنین، می بایست آنها را تشویق کرد تا سیاست ها و استراتژی های منابع انسانی خود را تنظیم و مدون سازند. سرانجام، می بایست این تحقیق در مورد کالج ها و پلی تکنیک هم تکرار شود تا ببینیم آیا نتایج حفظ می شود یا خیر.پایگاه علمی مقالات مدیریت

**تاریخچه سیستمهای برنامه‌ریزی منابع سازمانی در سازمانها**

پایگاه جامع مهندسی صنایع ایران

تاریخچه سیستم های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) در سازمانها- مقدمه: قبل از سال ۱۹۶۰ میلادی نرم افزارهایی به نام BOM Processors توسعه پیدا کرده بودند که هدف عمده آنها استخراج مواد لازم برای تولید تعدادی محصول بود. این نرم افزارها توجه چندانی به اندازه و حجم تولید و یا به تعبیری دیگر Lot Sizing نداشته و از سوی دیگر زمان تحویل این اقلام را مد نظر قرار نمی دادند. ضمنا این نرم افزارها، موجودی خطوط مختلف تولید و انبارها را مد نظر قرار نمی دادند و به همین جهت با استفاده از آنها حجم موجودی در جریان، افزایش پیدا می کرد.بین سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادیدر اوایل این دهه تمرکز نرم افزاری بیشتر بر روی سیستمهای کنترل موجودی بود. در این مدت همچنان بیشتر از مفاهیم سنتی کنترل موجودی برای توسعه نرم افزار های مرتبط استفاده می شد. اما در اواخر این دهه مفهوم MRP و یا برنامه ریزی مواد مورد نیاز معرفی و نرم افزار MRPI توسط IBM شرکت توسعه پیدا کرد. مهمترین مشکل این نرم افزار و نرم افزارهای مشابه، اجرای آن بر روی main frame های گران قیمت مستقر در مراکز دانشگاهی و یا نظامی و ... بود و همین امر فاصله زمانی بین دو برنامه ریزی را افزایش می داد. این سیستم بصورت برگشتی، زمان تحویل اقلام مورد نیاز برای ساخت یک محصول خاص را از زمان تحویل به مشتری تا زمانیکه مورد نیاز برای مونتاژ شدن روی خطوط مونتاژ بود، برنامه ریزی می کردند. سازمانها در اجرای MRPI مشکلات زیادی داشتند. این مشکلات بیشتر مشکلاتی سیستمی و ناشی از کاربران بودند تا مشکلاتی تکنولوژیک. از طرف دیگر این سیستم ارتباط بین تولید و استراتژی های رقابتی سازمان را چندان مد نظر قرار نمی داد. ضمنا ظرفیتهای تولیدی سازمان چندان در این سیستم لحاظ نمی شدند.------------------------------------------------------------------------------------------بین سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادیتمرکز بر MRPI با توجه به برنامه کلان تولید یا MPSو توسعه MRP حلقه بسته. در این سیستمها امکان بروز نارسایی در زنجیره تولید به حداقل رسید اما همچنان این سیستمها فقط برنامه ریزی تولید را انجام داده و حمایت چندانی از سایر منابع تولید نداشتند.------------------------------------------------------------------------------------------بین سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادیگسترش MRPI به کف کارگاه و توسعه MRPII که برنامه ریزی بخش زیادی ازمنابع تولیدی را انجام می داد. در اوایل همین دهه سیستمهای DRP یا سیستمهای برنامه ریزی توزیع که مستقل از MRPII عمل می کردند وارد این سیستم شده و عملا مشکل عدم ارتباط این دو سیستم با یکدیگر مرتفع گردید.------------------------------------------------------------------------------------------

بین سالهای ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی و پس از آنگسترش MRPII به سایر حوزه ها و اضافه نمودن سیستمهای پشتیبان تصمیم به MRPII توسعه یافته که در تمام عرصه های تولیدی، خدماتی، تجاری، توزیع و ... کارایی داشت و ظهور ERP. مشکل عمده سیستمهای MRPII و توسعه یافته های آن این بود که تنها سیستم تولیدی ساخت به منظور انبار یا MTS را پشتیبانی می کرد و سایر سیستمهای تولیدی را چندان پوشش نمی داد. اما با ظهور ERP در حوزه تولید، تمامی سیستمهای تولیدی تحت پوشش قرار گرفتند. بخشها، فرایندها و وظایف مختلفی از جمله کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات، حسابداری و مالی و ... به سیستمهای تولیدی متصل شده و ERP به عنوان حد فاصل سیستمهای SCM و CRM مطرح گردید. این سیستم بیش از آنکه عنوان جدیدی برای MRPII باشد، به عنوان سطح بعدی در سطوح تکاملی سیستمهای کامپیوتری طراحی شده برای پشتیبانی از عملیات سازمان مطرح است.در سال ۱۹۹۵ ، مقوله اینترنت وارد ERP شد و در سال های ۱۹۹۸ -۲۰۰۰ ، EDI و ERP با یکدیگر پیوند خوردند. در سال ۲۰۰۰ اینترنت به عنوان جزیی تفکیک ناپذیر از ERP محسوب و سیستمهای ERP تحت وب توسعه یافتند که فناوری چند لایه ای در معماری سیستم اطلاعاتی را پشتیبانی می کنند. امروزه هم سیستمهای جدیدی با عنوان ERP II در حال توسعه هستند که اساس آنها وب بوده و تمرکز بسیار زیادی بر حمایت از ماژول SCM دارند و عملا در تعریف امروز ERP، آن را کاملا مرتبط و جدایی ناپذیر از SCM تعریف می نمایند. قابل ذکر است که در سال ۱۹۹۸ بیش از ۲۰.۰۰۰ سازمان درسراسر جهان مبلغی افزون بر ۱۷ میلیارد دلار در زمینه ERP سرمایه گذاری نموده اند که این رقم در سالهای بعد بین ۳۰ تا ۵۰ درصد رشد داشته و در سال ۲۰۰۳ به رقمی نزدیک به ۱۰۰ میلیارد دلار رسیده است.------------------------------------------------------------------------------------------

------------------------------------------------------------------------------------------هزینه نگهداری و به روز رسانی سیستمهای پیاده سازی شده در سال ۲۰۰۰ به رقمی حدود ۲۱.۵ میلیارد دلار بالغ شده که نرخ رشدی برابر ۱۳.۱٪ نسبت به سال ۱۹۹۹ داشته است [Broatch, ۲۰۰۱]. ضمنا طبق بررسی

های صورت گرفته در حال حاضر بیش از ۷۰٪ از ۱۰۰۰ شرکت طراز اول جهان از دید مجله Fortune، سیستمهای ERP را با موفقیت پیاده نموده و یا در حال پیاده سازی آن هستند [Kraft, ۲۰۰۱].برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) چیست ؟رشد غیرقابل پیش‌بینی فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های گذشته که با تکیه بر توسعه صنایع مختلفی از جمله الکترونیک ، کامپیوتر ، مخابرات صورت گرفته بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانها تاثیرات شگرفی داشته است . همزمان با این تغییرات ، محیط فعالیت سازمانهای مختلف پیچیده‌تر شده و به همین جهت ، نیاز به سیستمهای مختلفی که بتواند ارتباط بهتری بین اجزای مختلف سازمانی برقرار کرده و جریان اطلاعات را در بین آنها تسهیل کند ، افزایش چشمگیری یافته است . این سیستمها که در مجموع به سیستمهای سازمانی ES) Enterprise Systems) معروف هستند ، زمینه ای را فراهم آورده‌اند که مدیران بتوانند در تصمیم گیریهای مختلف خود از اطلاعات مناسب در هر جا و در زمان مناسب استفاده نمایند .از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی ، ظهور نرم‌افزارهای یکپارچه‌ای تحت عنوان ERP با هدف قراردادن سازمانهای بزرگ ، توسعه بسیار زیادی پیدا کردند . این نرم‌افزارهای بسیار قدرتمند ، پیچیده و گران‌قیمت ، سیستمهای از پیش طراحی‌شده‌ای هستند که پس از اندک تغییراتی در آنها توسط مشاوران پیاده‌ساز و مشاوران تحلیل فرایندهای سازمانی ، پیاده‌سازی و اجرا می‌شوند . در بسیاری از موارد سازمانها به دلیل اجبار در تبعیت از منطق حاکم بر این نرم‌افزارها ، مجبور به اصلاح و بازبینی مجدد فرایندهای خود هستند . این نرم‌افزارها بر خلاف نرم‌افزارهای قدیمی که در سازمانها و از طریق واحدهای مختلف سازمانی توسعه پیدا می کردند ، مجموعه‌ای یکپارچه هستند که دارای ماژولهای مختلف بوده و هر زمان که نیاز به اضافه کردن ماژول دیگری به آنها باشد ، این کار به راحتی صورت می‌پذیرد .ERP را می‌توان به عنوان نرم‌افزار یکپارچه‌ای تعریف نمود که دارای اجزا و یا ماژولهایی برای برنامه‌ریزی ، تولید ، فروش ، بازاریابی ، توزیع ، حسابداری ، مدیریت منابع انسانی ، مدیریت پروژه ، مدیریت موجودی ، مدیریت خدمات و نگهداری و تعمیرات ، مدیریت حمل‌ونقل و بازرگانی الکترونیک است ؛ معماری و ساختار ERP بگونه‌ای است که یکپارچگی و جامعیت اطلاعات سطح سازمان را فراهم نموده و جریان روان اطلاعات بین بخشهای مختلف سازمان را فراهم می‌آورد .انجمن کنترل تولید و موجودی آمریکا ERP را به صورت زیر تعریف می‌نماید :روشی برای برنامه‌ریزی و کنترل موثر تمامی منابع موردنیاز برای دریافت ، تولید ، ارسال و پاسخگویی به نیازهای مشتریان در شرکتهای تولیدی ، توزیعی و خدماتی .تعاریف بسیار زیاد دیگری نیز برای ERP ارایه شده است از جمله :ERP یک بسته نرم‌افزاری تجاری است که هدف آن یکپارچگی اطلاعات و جریان اطلاعات بین تمامی بخشهای سازمان از جمله مالی ، حسابداری ، منابع انسانی ، زنجیره عرضه و مدیریت مشتریان می‌باشد . (Davenport,۱۹۹۸)سیستمهای ERP ، سیستمهای اطلاعاتی قابل‌تغییروتنظیمی هستند که اطلاعات و فرایندهای مبتنی بر اطلاعات در سازمان را در درون واحدهای سازمانی و بین آنها یکپارچه می‌نمایند . (Kumar & Hilsgersberg,۲۰۰۰)ERP ، یک پایگاه داده ، یک برنامه کاربردی و یک واسط یکپارچه در تمامی سازمان است . (Tadjer,۱۹۹۸)ERP ، سیستمهایی مبتنی بر کامپیوتر هستند که برای پردازش تراکنشهای سازمان طراحی شده‌اند و هدف آنها تسهیل برنامه‌ریزی ، تولید و پاسخگویی به‌موقع به مشتریان در محیطی یکپارچه است . (O'Leary,۲۰۰۱)ERP ، یک بسته نرم‌افزاری استاندارد مشتمل بر چندین ماژول مرتبط و یکپارچه است که کلیه فرایندهای تجاری یک سازمان را اعم از تولید ، منابع انسانی ، مالی ، بازاریابی و فروش را پشتیبانی می‌نماید و منجر به یکپارچگی وظایف در سازمان می‌شود .ERP ، یک راه‌حل سیستمی مبتنی بر فناوری اطلاعات است که منابع سازمان را توسط یک سیستم به هم پیوسته ، به سرعت و با دقت و کیفیت بالا در کنترل مدیران سطوح مختلف سازمان قرار می‌دهد تا به طور مناسب فرایند برنامه‌ریزی و عملیات سازمان را مدیریت نمایند .ERP ، به مشابه ستون فقرات اطلاعاتی یک سازمان از لحاظ بانکهای اطلاعاتی و فرایندهای سازمانی محسوب شده و به منزله نرم‌افزاری برای پشتیبانی فرایندهای داخلی سازمان است .آنچه در همه این تعاریف مهم است ، توجه و تمرکز بیشتر بر روی عبارت Enterprise در اختصار ERP است تا توجه به عبارات دیگر اختصار از جمله Planning و Resource . چرا که این سیستم فراتر از برنامه‌ریزی عمل کرده و با وجود تمرکز بر روی منابع سازمان ، عناصری فراتر از آن را نیز پوشش می‌دهد . از سوی دیگر ، آنچه که در این تعاریف بیش از همه نمود دارد ، یکپارچگی و استاندارد بودن سیستم ERP است و همین دو جنبه مهم از ERP آنرا از سایر سیستمهای اطلاعاتی یکپارچه متمایز می‌سازد .در گام آتی از تاریخچه ERP خواهیم گفت ...گام یکصد و دوازدهمتاریخچه ERP به چه زمانی باز می‌گردد ؟ )از MRP۱ تا ERP۲(سیر تکاملی نرم‌افزار ERP از یک سو به شدت متاثر از سیر تکاملی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای کامپیوتری و از سوی دیگر متاثر از تحولات صورت گرفته در زمینه مدیریت سازمانها و محیط رقابتی حاکم بر آنهاست . ERP به منظور غلبه بر مشکلات سیستمهای عملیاتی موجود در سازمانها که از اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی توسعه پیدا نموده بودند بوجود آمد . در این گام به روند توسعه و تکامل ERP می‌پردازیم :دوره اول : قبل از سال ۱۹۶۰ میلادیدراین مدت نرم‌افزارهایی به نام BOM Processors توسعه پیدا کرده بودند که هدف عمده آنها استخراج مواد لازم برای تولید تعدادی محصول بود . این نرم‌افزارها توجه چندانی به اندازه و حجم تولید و یا به تعبیری دیگر Lot Sizing نداشته و از سوی دیگر زمان تحویل این اقلام را مدنظر قرار نمی‌دادند . ضمنا این نرم‌افزارها ، موجودی خطوط مختلف تولید و انبارها را مدنظر قرار نمی‌دادند و به همین جهت با استفاده از آنها حجم موجودی در جریان افزایش پیدا می‌نمود .دوره دوم : بین سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادیدر اوایل این دهه تمرکز نرم‌افزاری بیشتر بر روی سیستمهای کنترل موجودی بود . در این مدت همچنان بیشتر از مفاهیم سنتی کنترل موجودی برای توسعه نرم‌افزارهای مرتبط استفاده می‌شد . اما در اواخر این دهه مفهوم MRP یا برنامه‌ریزی مواد موردنیاز معرفی و نرم‌افزارMRPI توسط IBM شرکت توسعه پیدا کرد . مهمترین مشکل این نرم‌افزار و نرم‌افزارهای مشابه ، اجرای آن بر روی Main Frame های گران قیمت مستقر در مراکز دانشگاهی ، نظامی و ... بود و همین امر فاصله زمانی بین دو برنامه‌ریزی را افزایش می‌داد . این سیستم بصورت برگشتی ، زمان تحویل اقلام موردنیاز برای ساخت یک محصول خاص را از زمان تحویل به مشتری تا زمانیکه موردنیاز برای مونتاژ شدن روی خطوط مونتاژ بود ، برنامه‌ریزی می‌کردند . سازمانها در اجرای MRPI مشکلات زیادی داشتند ؛ این مشکلات بیشتر مشکلاتی سیستمی و ناشی از کاربران بودند تا مشکلاتی تکنولوژیک . از طرف دیگر ، این سیستم ارتباط بین تولید و استراتژیهای رقابتی سازمان را چندان مدنظر قرار نمی‌داد ؛ ضمنا ظرفیتهای تولیدی سازمان چندان در این سیستم لحاظ نمی‌شدند .دوره سوم : بین سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادیتمرکز بر MRPI با توجه به برنامه کلان تولید یا MPSو توسعه MRP حلقه بسته . در این سیستمها امکان بروز نارسایی در زنجیره تولید به حداقل رسید اما همچنان این سیستمها فقط برنامه‌ریزی تولید را انجام داده و حمایت چندانی از سایر منابع تولید نداشتند .دوره چهارم : بین سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادیگسترش MRPI به کف کارگاه و توسعه MRPII که برنامه‌ریزی بخش زیادی از منابع تولیدی را انجام می‌داد . در

اوایل همین دهه سیستمهای DRP یا سیستمهای برنامه‌ریزی توزیع که مستقل از MRPII عمل می‌کردند وارد این سیستم شده و عملاً مشکل عدم ارتباط این دو سیستم با یکدیگر مرتفع گردید .دوره پنجم : بین سالهای ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی و پس از آنگسترش MRPII به سایر حوزه‌ها و اضافه نمودن سیستمهای پشتیبان تصمیم به MRPII توسعه‌یافته که در تمام عرصه‌های تولیدی ، خدماتی ، تجاری ، توزیع و ... کارایی داشت و ظهور ERP . مشکل عمده سیستمهای MRPII و توسعه یافته‌های آن این بود که تنها سیستم تولیدی ساخت به منظور انبار یا MTS را پشتیبانی می‌نمود و سایر سیستمهای تولیدی را چندان پوشش نمی‌داد ؛ اما با ظهور ERP در حوزه تولید ، تمامی سیستمهای تولیدی تحت پوشش قرار گرفتند . بخشها ، فرایندها و وظایف مختلفی از جمله کنترل کیفیت ، نگهداری و تعمیرات ، امور حسابداری ، مالی و ... به سیستمهای تولیدی متصل شده و ERP به عنوان حد فاصل سیستمهای SCM و CRM مطرح گردید . این سیستم بیش از آنکه عنوان جدیدی برای MRPII باشد ، به عنوان سطح بعدی در سطوح تکاملی سیستمهای کامپیوتری طراحی شده برای پشتیبانی از عملیات سازمان مطرح است .در سال ۱۹۹۵ ، پدیده اینترنت واردERP شد و در سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ ، EDI و ERP با یکدیگر پیوند خوردند ؛ در سال ۲۰۰۰ اینترنت به عنوان جزیی تفکیک ناپذیر از ERP محسوب و سیستمهای ERP تحت وب توسعه یافتند که فناوری چند لایه‌ای در معماری سیستم اطلاعاتی را پشتیبانی می‌کنند . امروزه هم سیستمهای جدیدی با عنوان ERP II در حال توسعه هستند که اساس آنها وب بوده و تمرکز بسیار زیادی بر حمایت از ماژول SCM دارند و عملا در تعریف امروز ERP ، آنرا کاملا مرتبط و جدایی‌ناپذیر از SCM تعریف می‌نمایند . قابل ذکر است که در سال ۱۹۹۸ بیش از بیست‌هزار سازمان در سراسر جهان مبلغی افزون بر هفده‌میلیارد دلار در زمینهERP سرمایه‌گذاری نموده‌اند که این رقم در سالهای بعد بین سی تا پنجاه درصد رشد داشته و در سال ۲۰۰۳ به رقمی نزدیک به صدمیلیارد دلار رسیده است .هزینه نگهداری و بروزرسانی سیستمهای پیاده‌سازی شده در سال ۲۰۰۰ به رقمی حدود بیست‌ودو میلیارد دلار بالغ شده که نرخ رشدی برابر سیزده‌ویکدهم درصد نسبت به سال ۱۹۹۹ داشته است (Broatch,۲۰۰۱) . علاوه بر این ، طبق بررسیهای صورت گرفته ، در حال حاضر بیش از هفتاد درصد از هزار شرکت طراز اول جهان از دید مجله Fortune ، سیستمهای ERP را با موفقیت پیاده نموده و یا در حال پیاده‌سازی آن هستند . (Kraft,۲۰۰۱)در گام آتی از مزایای پیاده‌سازی ERP خواهیم گفت ...گام یکصد و سیزدهمپیاده‌سازی ERP در سازمانها چه مزایایی به همراه دارد ؟پیاده‌سازی سیستم ERP مزایای بی‌شماری را برای سازمانها به ارمغان می‌آورد اما باید توجه داشت که این مزایا و بهبود فرایندهای تجاری سازمان به راحتی قابل دست‌یابی نیستند . پیاده‌سازی موفق یک سیستم ERP بستگی بسیار زیادی به انتخاب سیستم مناسب ، تامین‌کننده مناسب ، نحوه بومی‌سازی نرم‌افزار در سازمان با توجه به استراتژی ، فرهنگ و ساختار سازمان ، تعهد و حمایت مدیریت سازمان از پیاده‌سازی نرم‌افزار ، شایستگی مشاوران در پیاده‌سازی نرم‌افزار ، کنترل پروژه مناسب در طول فرایند پیاده‌سازی و اتمام پروژه در زمان مشخص و بودجه پیش‌بینی شده و مواردی ازین دست دارد .از این عوامل که بگذریم ، پیاده‌سازی ERP در سازمان مزایای بسیار زیادی را به همراه خواهد داشت که بصورت خلاصه می توان به موارد ذیل اشاره نمود :Ø ایجاد یکپارچگی سازمانی از بعد اطلاعاتی و افزایش سازگاری در اطلاعات موجود در سازمان.Ø استانداردسازی فرایندهای سازمانی بر اساس بهترین تجربیاتی که شرکتهای عرضه‌کننده نرم‌افزار از سازمانهای مختلف به دست آورده‌اند .Ø مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و کاهش زمان انجام آنها .Ø تبدیل فرایندهای سازمانی از حالت ضمنی به حالت صریح به علت مهندسی مجددی که در فرایندهای سازمان صورت می‌پذیرد .Ø امکان نصب و راه‌اندازی سریعتر سیستمهای مرتبط با ERP در سازمان از جمله ماژولهای مختلف این نرم‌افزار و یا سایر نرم‌افزارهای کاربردی که از طرف عرضه کنندگان ERP ارایه نشده و مخصوص آن سازمان هستند .Ø امکان و یا تسهیل توسعه سیستمها و تکنولوژیهای جدید از جمله ABC، JIT و ... .Ø امکان ایجاد همکاریهای تجاری ، سرمایه‌گذاریهای مشترک ، ادغام برای سازمانها با هزینه کمتر و بازدهی بیشتر و نتیجه بهتر .Ø تغییر تمرکز از برنامه‌نویسی کامپیوتری در سازمان به بهبود فرایندها .Ø فراهم شدن زیر ساخت لازم به منظور پرداختن به SCM و CRM ، دو مبحثی که در حال حاضر تبدیل به دو جزء جدایی ناپذیر ERP۲ شده‌اند .Ø توسعه زیر ساخت لازم به منظور وارد شدن به E-Business .لازم است اشاره شود که از ERP به عنوان کاتالیزور و یا Enabler و یا تسهیل‌کننده در BPR و یا مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی نام برده شده است . اما در مورد اینکه ERP و BPR کدام یک مقدم بر دیگری هستند ، بحثهای زیادی مطرح است و مقالات مختلفی درباره آن وجود دارد . برخی ERP و BPR را دو فرایند لازم و ملزوم یکدیگر دانسته‌اند و بسیار تاکید بر اجرای کامل BPR همزمان با پیاده‌سازی ERP و یا قبل از آن دارند ، در حالیکه برخی دیگر بسیار تاکید بر عدم اجرای BPR سنگین در فرایندهای سازمان به منظور افزایش احتمال موفقیت پروژه پیاده‌سازی ERP در سازمان دارند . تاکید گروه دوم بیشتر بر افزایش دقت در انتخاب ERP مناسب برای سازمان که دارای بیشترین انطباق با فرایندهای سازمانی است می‌باشد .اما به هر حال باید اشاره نمود که در برخی موارد نرم‌افزار ERP خریداری شده و منطبق با آن BPR صورت می گیرد که به آن Package Enabled BPR می‌گویند و در نوع دیگر BPR استاندارد اعمال و پس از آن ERP منطبق بر BPR استاندارد اعمال شده انتخاب می‌شود ؛ هرکدام از این روشها مزایا و معایب خاص خود را دارا می‌باشند .تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبِیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف ) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹